

تقييم الأداء الصحفي

مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية

د. محرز حسين غالي

د. خالد زكي

العربي للنشر والتوزيع

تقييم الأداء الصحفي

مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية

تقييم الأداء الصحفي.. مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية
د. محرز حسين غالي
د.خالد زكي

الطبعة الأولى: 2019
رقم الإيداع:22225 /2018
الترقيم الدولي: 9789773194635

الغلاف: عصام آمين



60 شارع القصرالعيني – 11451 – القاهرة
ت: 27921943 – 27954529 فاكس: 27947566
www.alarabipublishing.com.eg

بطاقة فهرسة
غالي، محرز
تقييم الأداء الصحفي.. مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية/ محرز حسين غالي، خالد زكى، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2018 – ص؛سم
تدمك: 39789773194635
1- تقييم الأداء – صحافة
أ- زكي، خالد (مؤلف مشارك)
ب – 070.435

تقييم الأداء الصحفي

مؤشرات القياس ونماذج تطبيقية

د. محــرز حسين غالي

د.خــالد زكي



عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه قال

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

{مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ

عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ}

{رواه الترمذي(2646)}

المقدمة

تهتم كثير من المؤسسات والهيئات بعملية تقييم الأداء، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من قياس النتائج المتحققة من أهدافها المنشودة، والتأكد من كفاءة التنفيذ، ورصد الصعوبات التي عرقلت تحقيق بعض الأهداف، وتشخيص أسبابها، والتوصية بكيفية العمل على حلها، تفاديًا لتكرار الأخطاء في المستقبل.

وتقييم الأداء كعملية لها مدخلاتها التي تتمثل في الأهداف المنشود تحقيقها من قبل العاملين بمختلف قطاعات المؤسسة، تتطلب مجموعة من الأنشطة التنفيذية التي يؤديها هؤلاء العاملون، في سبيل الوصول إلى المخرجات "النتائج المتحققة" التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة.

ولكي تتم عملية تقييم الأداء بشكل موضوعي يوضح ما تحقق من إنجازات وما لم يتحقق، فإن ذلك ينبغي أن يتم وفق مؤشرات واضحة محددة يمكن قياسها، ومنبثقة من رؤية المؤسسة ورسالتها وفلسفة العمل داخلها، لكن المدقق لأغلب أوضاع المؤسسات الصحفية في مصر يجدها تعاني حالة من التخبط والعشوائية في أدائها المهني والاقتصادى والإداري، نتيجة تدني مستوى المعالجات التي تقدمها بعض الصحف بالتركيز على الإثارة، وعزوفها عن مناقشة القضايا الجادة، وتراجع مسئوليتها المهنية والمجتمعية تجاه المجتمع، فضلًا عما تعانيه من انخفاض عائدات الإعلان، وتراجع أرقام التوزيع، وارتفاع تكاليف الطباعة والإنتاج، والمنافسة الشديدة التي تواجهها مع وسائل الإعلام الإلكترونية، وجمود الفكر الإداري والتنظيمي وعجزه عن التطوير.

وفي ظل الإشكاليات السابقة التي باتت تهدد بقاء صناعة الصحافة واستمراريتها - ليس في مصر بل والعالم العربي- تبرز أهمية تقييم الأداء المهني والاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية بشكل مستمر، على نحو يمكن كل مؤسسة من رصد أوجه التميز والقصور في تحقيقها لأهدافها، إلا أن أغلب هذه المؤسسات - بحسب الدراسات والبحوث المعنية بتحليل اقتصاديات صناعة

الصحافة- تفتقر لمؤشرات موضوعية ومحددة يمكن من خلالها قياس كفاءة أدائها، لا سيما في ظل افتقار كثير منها لوحدات ومراكز "الجودة"، المنوطة بالأساس بعملية تقييم الأداء المؤسسي ككل، سواء على مستوى أداء العاملين في إطار أقسامهم، أو أداء الأقسام في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أو أداء المؤسسة في إطار التفاعل مع البيئة المحيطة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وفق مؤشرات تعتمد على الكفاءة والفعالية والإنتاجية وجودة المنتج، كما أن عملية تقييم الأداء داخل بعض المؤسسات الصحفية لا تأخذ الطابع العلمي المنهجي، بل تستند لمعايير شخصية تضعها القيادات لتقييم العاملين بالمؤسسات، ما يترتب عليه عدم موضوعية التقييم، حتى التقارير التي تصدرها النقابات والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام مقصورة على مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية، دون التطرق لتقييم الأداء الإداري، وقياس كفاءة الأداء الاقتصادي، رغم أنه لا يمكن فصلهما بأي حال عن الأداء المهني، إضافة إلى أن الدراسات والبحوث لم تتوصل إلى مؤشرات محددة يمكن من خلالها تقييم الأداء الصحفي .

وفي ضوء ماسبق، يأتي هذا الكتاب متضمنًا عبر فصوله المختلفة أربع دراسات تطبيقية توضح الخطوات المنهجية والإجرائية لعملية تقييم الأداء الصحفي، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة، ويوضح أهم الأدوات البحثية، والنظريات العلمية، والمناهج، ووحدات القياس، والآليات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء، كما يضم الكتاب دليل مؤشرات متكامل نتاج تحليل 121 دراسة عربية وأجنبية، و12 مدونة مهنية وسلوكية، ومقابلات مع 21 قيادة صحفية، يساعد الباحثين والأكاديميين والقيادات الصحفية والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام، في تقييم أداء المؤسسات الصحفية وفق مؤشرات علمية، واضحة، محددة، قابلة للقياس.

ويضم الكتاب، خمسة فصول رئيسية، الأول يرصد ويحلل كفاءة أداء الجهاز التحريري بالصحف المصرية، الثاني يرصد التأثيرات المختلفة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة علي الأداء التنظيمي للمؤسسات الصحفية، الثالث يحلل محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحافة، الرابع يعرض لقراءة نقدية لمقاييس تقييم الأداء الصحفي بمستوياته المختلفة المهني والاقتصادي والإداري في المدرستين العربية والأجنبية، الخامس: دليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي بمختلف مستوياته "المهني، الإداري، الاقتصادي".

المؤلفان،،

الفصل الأول

كفاءة أداء الجهاز التحريري
بالصحف المصرية

د. محرز غالي

تمهيد:

يعتبر الجهاز التحريري لأيه صحيفة بمثابة عمودها الفقري دون مبالغة، إذ يضطلع هذا الجهاز بحكم مسئولياته ومهامه الوظيفية بالدور الرئيسي والوظيفة الجوهرية التي تؤسس من أجلها الكيانات الصحفية، وهي وظيفة إصدار الصحيفة وما يترتب عليها من وظائف وأدوار ومهام متباينة تصب في النهاية في تحقيق هدف رئيسي يتمثل في خلق سوق شرائية لهذه الصحيفة أو تلك، وترسيخ أقدامها في هذه السوق وتمكينها من منافسة الصحف الأخرى القائمة، واضطلاعها بأدوارها المهنية المختلفة ومسئولياتها تجاه القراء وقضايا المجتمع.

ولعل في نظرة متأنية ومتعمقة لطبيعة المهام والأدوار التي يضطلع بها الجهاز التحريري في أية صحيفة، ما يكشف عن خصوصية هذا الجهاز – كتنظيم وكيان إداري فرعي – في إطار الكيان التنظيمي العام للمشروع والمؤسسة الصحفية، إذ تتبلور رسالة هذا الجهاز، في كونه يعبر عن مشروع ثقافي واجتماعي وفكري بالدرجة الأولى، بغض النظر عن أية اعتبارات اقتصادية وإدارية أخرى، فهو يعمل في الأساس من منطلق كونه يمثل "نظاماً خاصاً" يتمتع باستقلالية فكرية ومهنية، تجعله لا يعمل في إطار نفس الأهداف والضوابط والشروط التي تعمل بها الإدارات الفرعية الأخرى، وإن كان لا يخرج في النهاية عن الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة الصحفية.

ولا شك أن أداء هذا الجهاز يتأثر في مجمله بكثير من العوامل من بينها منظومة القيم المهنية الحاكمة لأدائه، وكذلك أساليب التنظيم السائدة بالمؤسسة الصحفية من حيث كونها مركزية أو لا مركزية، وما ينتج عن ذلك من فهم المحررين لأدوارهم المنوط القيام بها في إطار السياسة العامة للمؤسسة الصحفية، وبما يحقق لهم قدر من الاستقلال المهني يضمن لهم ممارسة عملهم، علي نحو يحقق جودة أدائهم، ويحقق أعلي معدلات من الرضا الوظيفي لديهم.

وإذا ما كانت الأدبيات العلمية قد أشارت إلي أن الصحف تتباين في أساليب تنظيمها وإداراتها لأجهزاتها التحريرية، علي نحو يؤثر في جودة أدائها المهني، ويعكس مستوي الاستقلالية المهنية التي يتمتع بها محرريها، فإن هذا الفصل

يعرض لنتائج دراسة ميدانية هدفت بالأساس إلي تحليل العلاقة بين أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، وسعت لتحقيق هذا الهدف عبر الكشف عن منظومة القيم المهنية الحاكمة لأداء الجهاز التحريري في الصحف المدروسة، ورصد وتوصيف وتحليل السمات والخصائص التنظيمية لإدارات التحرير بالصحف عينة الدراسة، وتحليل مجموعة المعايير والآليات التي يتم من خلالها تقييم أداء الجهاز التحريري للصحف المصرية ومدى قدرتها على تطوير أداء هذا الجهاز وكفاءته المهنية، بالإضافة إلي تحليل أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري بالصحف المصرية ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء الصحفي.

واعتمدت الدراسة في إطارها النظري علي اقترابين بحثيين يرتبطان بموضوعها الرئيسي، أولهما: نظرية الرضا الوظيفي Theoretical Perspective Of Job Satisfaction، التي تعد واحدة من أكثر النظريات أهمية في مجال إدارة الأعمال عموماً، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، إذ أنها ترتبط بفكرة أساسية طرحها أحد أهم المؤصلين لهذه النظرية وهو الباحث الغربي Lock الذي يرى أن مفهوم الرضا الوظيفي يمكن استيعابه باعتباره "حالة من السعادة أو الشعور العاطفي الإيجابي الناشئ عن خبرة الأفراد بالعمل الذي يمارسونه". ثانيهما: نظرية خصائص العمل Job Characteristics Theory، المنبثقة عن نظرية الرضا الوظيفي، وقد أرسى دعائم هذه النظرية الباحثان (Hackman and Oldham)، وتستند لافتراض أساسي مؤداه: انه كلما زادت خبرة العاملين بالعمل كلما أدى ذلك إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي بينهم بشرط أن تتضمن عمليات توزيع المهم والأدوار داخل التنظيم الأبعاد الخمسة التالية: تنوع المهارات Skill Variety، التحديد الدقيق للمهام Task Identity، قيمة العملTask Significance، الاستقلاليةAutonomy ، التغذية المرتدة عن العمل Job Feedback .

واختبرت الدراسة مجموعة من الفروض الإحصائية، لاستكشاف مدي وجود علاقة بين نمط ملكية الصحيفة، وبين كلاً من اتجاهات الصحفيين المصريين نحو إدارة التحرير والجهاز التحريري الذي يعملون في إطاره، وتقييمهم لسمات قادة الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها وتأثيرها على جوانب إدارة العمل

وتدفقه، وتقييمهم لأسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري للصحف التي يعملون بها، واتجاهاتهم نحو تدخل الادارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحف التي يعملون بها، ورؤيتهم لمدى استقلالية الجهاز التحريري تجاه الملاك والإدارة العليا للمؤسسة الصحفية التي يعملون بها، وشعورهم بالاستقلال المهني في أداء عملهم في إطار الصحف التي يعملون بها، ودرجة شعورهم بالرضا الوظيفي عن المهنة وعن أوضاعهم في إطار الصحف التي يعملون بها، بالإضافة إلي مدي وجود علاقة بين المستوى الوظيفي (الموقع القيادي) الذي يشغله الصحفيون عينة الدراسة، وبين اتجاهاتهم وتقييماتهم ورؤاهم لنفس المتغيرات السابق الإشارة إليها، إلي جانب مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المبحوث (ذكر – أنثى) من الصحفيين عينة الدراسة وبين اتجاهاتهم وتقييماتهم ورؤاهم لنفس المتغيرات السابق الإشارة إليها في الفرض الأول.

واعتمدت الدراسة علي منهج المسح باعتباره ملائم للدراسات الوصفية الميدانية، وأسلوب المقارنة المنهجية لرصد أوجه الاتفاق والاختلاف بين رؤي المبحوثين من الصحفيين، بالإضافة إلي إداة الاستبيان لجمع البيانات، وشملت عينة الصحف المدروسة «الأهرام – أخبار اليوم – الشروق – اليوم السابع – الوفد – الأحرار» باعتبارها تمثل أنماط ملكية مختلفة، وتوجهات سياسية وفكرية متباينة، كما أنها تتنوع بين الإصدار اليومي والأسبوعي، إضافة إلى تعبيرها عن تيارات ومدارس صحفية مختلفة.

وبلغت عينة الصحفيين التي طبقت عليهم الدراسة 147 مفردة توزعت على النحو التالي: الأهرام 31 مفردة بواقع 21% من إجمالي العينة، أخبار اليوم 20 مفردة بواقع 13.6% من إجمالي العينة، الوفد 21 مفردة بواقع 14.3% من إجمالي العينة.، الأحرار 24 مفردة بواقع 16.3% من إجمالي العينة، اليوم السابع 24 مفردة بواقع 16.3% من إجمالي العينة، الشروق 27 مفردة بواقع 18.4 من إجمالي العينة.

وقد توزعت العينة على أساس نوع المبحوث على النحو التالي: 87 مفردة من الذكور بواقع 59.2% من إجمالي العينة، 60 مفردة من الإناث بواقع 40.8% من

إجمالي العينة، كما توزعت العينة وفقًا للمنصب الوظيفي للمبحوثين، كالتالي: صحفي يشغل منصب قيادي: 55 مفردة بواقع 37.4% من إجمالي العينة، وصحفي لا يشغل موقع منصب قيادي: 92 مفردة بواقع 62.6% من إجمالي العينة.. **وفيما يلي عرض نتائج الدراسة في ضوء المحاور التالية:**

المحور الأول: القيم الحاكمة لأداء الجهاز التحريري وخصائصه التنظيمية والمهنية.

المحور الثاني: العلاقة بين أساليب إدارة الجهاز التحريري وشعور المحررين بالاستقلال المهني.

المحور الثالث: معايير تقييم الأداء المهني وعلاقتها بمعدلات الرضا الوظيفي للصحفيين

المحور الرابع: إشكاليات تنظيم وإدارة غرف الأخبار بالصحف المصرية وملامح تطويرها .

اختبارات الفروض الإحصائية.

خلاصة الفصل.

المحور الأول: القيم الحاكمة لأداء الجهاز التحريري بالصحف المصرية وخصائصه التنظيمية والمهنية

انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ثمة مؤشرات حقيقية يمكن الاستفادة منها في رسم الملامح والسمات والخصائص التنظيمية والمهنية للجهاز التحريري بالصحف المصرية يأتي في مقدمتها المعايير والقيم الحاكمة لتوجهات عمل هذا الجهاز، وأهم سمات وخصائص الكادر البشري الذي يعمل في إطاره، وكذلك سمات وخصائص قادة هذا الجهاز، وأسلوب تنظيم العمل به وعلاقتها بكفاءة الأداء المهني لهذا القطاع المهم من قطاعات إدارة المؤسسة الصحفية، **وفيما يلي سوف نستعرض أهم هذه الخصائص والمؤشرات بدرجة من التفصيل وذلك على النحو التالي:**

جدول رقم (1)

رؤية المحررين لمنظومة القيم الحاكمة لعمل إدارات التحرير بالصحف المصرية

القيم التي تحكم توجهات العمل بالجهاز التحريري	ك	%
خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم	62	23.6
تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى	68	25.9
الالتزام بالقيم والأعراف والتقاليد المجتمعية	38	14.4
الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي	60	22.8
تحقيق الربح وزيادة الإيرادات من المصادر المختلفة	35	13.3
الإجمالي	**263**	**%100**

أولاً: بالنسبة لمجموعة القيم والمعايير التي تحكم أداء وتوجهات عمل الجهاز التحريري بالصحف المصرية:

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة "تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى المنافسة" قد جاءت في مقدمة المعايير والقيم التي تحكم أداء الجهاز التحريري بالصحف المصرية على المستوى العام الإجمالي، بنسبة 25.9% من إجمالي القيم الحاكمة، تليها قيمة "خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم"، وقد حظيت بنسبة 23.6%، ثم قيمة "الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي" بنسبة 22.8% تلاها "الالتزام بالقيم المجتمعية" بنسبة 14.4%، وأخيراً القيم الاقتصادية المتمثلة في "تحقيق الربح وزيادة الإيرادات من المصادر المختلفة" بنسبة 13.3%، وهي نتائج وبيانات تشير في تحليلها الأخير إلى أن تصورات العاملين في غرف الأخبار و الجهاز التحريري بالصحف المصرية نحو منظومة القيم والمعايير التي تحكم أداء هذه الغرف يغلب عليها الطابع الايجابي، اذ تتصدر قيم المنافسة وتحقيق السبق والتميز وقيم خدمة القراء وتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم وكذلك قيم الالتزام بأخلاقيات المهنة وتقاليدها منظومة القيم السائدة، في الوقت الذي تتراجع فيه القيم والاعتبارات الاقتصادية.

ومما يستلفت الانتباه في هذه النتيجة ومؤشراتها الإحصائية، وجود اتفاق قوي بين المحررين في الصحف المصرية المدروسة على اختلاف توجهاتها على أن إدارات غرف الأخبار و الجهاز التحريري بها لا تنشغل بأهداف الربحية وتعظيم الإيرادات والأرباح، أو على الأقل لا تعتبرها إحدى الأولويات الحاكمة للعمل الصحفي، وهي نتيجة منطقية ومقبولة، إلا أننا لا يمكن التسليم بصدقها بشكل مطلق ودن إشارة إلى أن ثمة ممارسات غير مهنية أصبحت تسيطر على أداء كثير من غرف الأخبار بالصحف المصرية نتيجة وجود علاقات مصالح وارتباطات إعلانية بين بعض كبار المحررين والقيادات التحريرية وبين بعض رجال المال والأعمال، جعلت من أداء بعض هذه الغرف وإنتاجها والمضامين التي تقدمها محل استفهام للكثيرين من النقاد والباحثين، وهي آفة تعاني منها صناعة الصحافة في مصر – وغيرها من دول العالم – تؤثر في استقلالية القرار التحريري، وقدرته علي التعبير عن هموم القراء ومشكلاتهم، والتعبير عن الواقع المجتمعي بنزاهة وشفافية وعدالة، ومما يؤكد صدق هذا الطرح وواقعيته وجود كثير من النتائج والمؤشرات

التي انتهت إليها نتائج بعض الدراسات الحديثة، وشهادات وتصريحات كثير من شيوخ المهنة وقياداتها حول هذه التجاوزات التي تشهدها غرف الأخبار بالصحافة المصرية بدءاً من قيام المندوبين الصحفيين بجلب الإعلانات من الهيئات والوزارات والمؤسسات التي يتولون مهام تغطيتها صحفياً، ومروراً بالخلط بين المواد الإعلانية والمواد الصحفية دون تمييز والتوسع في نشر الإعلانات التحريرية، وليس انتهاء بتدخل كبار المعلنين في توجيه السياسات التحريرية للصحف بما لا يتعارض مع مصالحهم.

وعلى المستوى التفصيلي، أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ثمة فـروق بين الصحف المصرية المدروسة فيما يتعلق بمنظومة القيم والمعايير الحاكمة لتوجهات إدارة الجهاز التحريري بها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

رؤية محرري الصحف المصرية المدروسة للقيم الحاكمة لأداء غرف الأخبار بها

الصحف / القيم التي تحكم توجهات العمل بالجهاز التحريري	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
خدمة القراء والتركيز على تلبية اهتماماتهم	10	22.7	9	20.5	8	19.6	15	30	7	15.6	13	24.5
تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى	12	27.3	10	22.7	13	48.1	8	16	15	33.3	10	18.9
الالتزام بالقيم المجتمعية	7	15.9	7	15.9	—	—	9	18	6	13.3	9	17
الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي	8	18.2	10	22.7	3	11.1	11	22	12	26.7	16	30.2
تحقيق الربح وزيادة الإيرادات من المصادر المختلفة	7	15.9	8	18.2	3	11.1	7	14	5	11.1	5	9.4
الإجمالي	44	100	44	100	27	100	50	100	45	100	53	100

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن محرري صحيفة الوفد، يرون أن أهم المعايير والقيم التي تحكم توجهات عمل الجهاز التحريري بها يأتي في مقدمتها: تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى المنافسة بنسبة 27.3%، يليها خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم بنسبة 22.7%، من إجمالي القيم والمعايير الحاكمة

لتوجهات أداء الجهاز التحريري بها، في حين يرى محررو صحيفة الأحرار أن هذه القيم والمعايير يأتي في مقدمتها: تحقيق السبق والتميز، والالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي بنسبة 22.7% لكل منها، ثم خدمة القراء والتركيز على تلبية احتياجاتهم واهتماماتهم، ويذكر المحررون في صحيفة "اليوم السابع" أن هذه القيم يأتي في مقدمتها "تحقيق السبق والتميز" بنسبة 48.1%، يليها "خدمة القراء والتركيز على تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم" بنسبة 29.6% من إجمالي القيم والمعايير التي تحكم توجهات أداء الجهاز التحريري بها، في حين يرى المحررون بصحيفة "أخبار اليوم" أن هذه القيم يأتي في مقدمتها "خدمة القراء والتركيز على تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم" بنسبة 30%، يليها الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي بنسبة 22%، وذكر محررو صحيفة "الشروق" أن قيمة تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى تأتي في مقدمة منظومة القيم والمعايير الحاكمة لأداء وعمل الجهاز التحريري بها بنسبة 33.3%، يليها الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي بنسبة 26.7%، وأخيراً يرى محررو الأهرام أن الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي، يأتي في مقدمة المعايير والقيم الحاكمة لأداء الجهاز التحريري وغرف الأخبار بها بنسبة 30.2% يليها خدمة القراء والتركيز على احتياجاتهم واهتماماتهم بنسبة 24.5% من إجمالي القيم الحاكمة لتوجهات العمل بها، وهي نتائج وبيانات تشير إلى أنه لا توجد ثمة فروق جوهرية بين الصحف المصرية فيما يتعلق بهذه القيم والمعايير الحاكمة للأداء، وإن كانت البيانات والمؤشرات الإحصائية توضح أن الصحف القومية – كما ذكر محرروها عينة الدراسة – تميل مقارنة بغيرها من الصحف الأخرى إلى التركيز على قيم خدمة القراء والالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي أكثر من اهتمامها بقيم السبق التميز، وهي نتيجة قد تكشف بشكل مباشر أو غير مباشر عن وجود درجة من الوعي لدى محرري هذه الصحف بتطور أداء الصحف الأخرى المنافسة – خاصة الصحف الخاصة – وقدرتها على تحقيق قدر من السبق والتميز في كثير من الحالات، الأمر الذي يدفعهم بشكل لا واعي أو "دفاعي" إلى الاحتماء بقيم قد تبدو أكثر أصالة ومهنية مثل خدمة القراء وتلبية احتياجاتهم، والالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي، وهي نتائج تحتاج إلى مراجعة في ضوء واقع هذه الصحف ومنظومة المعايير المهنية التي تحكم أدائها.

ثانيًا: أهم السمات والخصائص المميزة للجهاز التحريري في الصحف المصرية المدروسة:

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الجهاز التحريري بالصحف المصرية بما ينطوي عليه من قيادات ومحررين ورؤية إدارية حاكمة – يتسم بمجموعة من السمات والخصائص الايجابية والسلبية التي يكشف عنها الجدول التالي:

جدول رقم (3)

سمات وخصائص الجهاز التحريري بالصحف المصرية

السمات الايجابية والسلبية التي تسود الجهاز التحريري بالصحف المصرية	مرتفع	متوسط	ضعيف	الإجمالي	الوزن النسبي
الجهاز التحريري يتضمن محررين مؤهلين علميا في مجال الصحافة وفنون الاتصال	59	77	11	147	77.70
الجهاز التحريري يتضمن محررين مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وبرامجها المختلفة	66	69	12	147	79.00
الجهاز التحريري يشتمل على كفاءات صحفية متميزة في كافة مجالات التخصص	69	64	14	147	79.00
يتسم بالطابع الديمقراطي في إدارة العمل وتدفقه	49	53	45	147	67.70
يشتمل على اجيال مختلفة من الكتاب والصحفيين الذين يتبادلون الخبرات فيما بينهم	83	46	18	147	81.30
يحترم تقاليد العمل وقيم المهنة واخلاقياتها	70	61	16	147	79.00
له صيغة معروفة ومحددة فيما يتعلق باساليب المعالجة والكتابة الصحفية	51	62	34	147	62.70
يتضمن محررين غير مؤهلين علميا في مجالات الاتصال وفنون الإعلام	20	45	82	147	52.70
لا يحترم تقاليد المهنة واخلاقياتها وقيم المجتمع وتقاليده	18	24	105	147	47.00
تدني مستوى العنصر البشري بالجهاز التحريري	18	39	90	147	50.30

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين المصريين عينة الدراسة قد أتفقوا على أن الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها يتسم بمجموعة من السمات والخصائص الايجابية والسلبية التي تؤثر في أدائه، وان اتفقت النسبة الغالبة من الصحفيين علي أن السمات والخصائص الايجابية المميزة لطابع وبنية هذا الجهاز تفوق السمات والخصائص الأخري السلبية، حيث يري المبحوثون أن الخصائص والسمات الايجابية المميزة لغرف الأخبار والجهاز التحريري بالصحف المصرية يأتي في مقدمتها أن الجهاز التحريري يضم أجيال مختلفة من الكتاب والصحفيين، يحرصون علي تبادل الخبرات فيما بينهم، بوزن نسبي بلغ 81.3% نقطة تلاه أن

الجهاز التحريري يتضمن محررين مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وبرامجها وتطبيقاتها المختلفة، وأنه يشتمل على خبرات صحفية متميزة في كافة مجالات التخصص، وأنه يحترم تقاليد العمل وقيم المهنة وأخلاقياتها بوزن نسبي واحد لكل منها بلغ (79) نقطة. يليه – وكما ذكر المبحوثون – أن الجهاز التحريري يتضمن محررين مؤهلين علمياً في مجال الصحافة وفنون الاتصال، وقد حظي هذا البديل بوزن نسبي بلغ (77.7) نقطة ثم ذكر المبحوثون أن أهم السمات المميزة أيضاً للجهاز التحريري بالصحف المصرية أنه يتسم عموماً بالطابع الديمقراطي في إدارة العمل وتدفقه، وقد حظي بوزن نسبي بلغ 67.7 نقطة، يليه أن كل جهاز تحريري بالصحف المصرية لديه صيغة معروفة ومحددة فيما يتعلق بأساليب المعالجة والكتابة الصحفية وقد حظي بوزن نسبي بلغ (62.7) نقطة.

وعلى الجانب الأخر انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن السمات والخصائص السلبية التي يتسم بها الجهاز التحريري بالصحف المصرية – وفقما اتفقت عليه نسبة من المبحوثين -يأتي في مقدمتها أن الجهاز التحريري بالصحف المصرية يتضمن محررين غير مؤهلين علمياً، بواقع (52.7) نقطة، يليه تدني مستوى العنصر البشري بالجهاز التحريري بوزن نسبي بلغ (50.3) نقطة، وأخيراً ذكر المحررون أن من أهم السمات السلبية التي يتسم بها الجهاز التحريري بالصحف المصرية أنه لا يحترم تقاليد المهنة وأخلاقياتها وقيم المجتمع وتقاليده بوزن نسبي بلغ (47) نقطة.

ويكشف التحليل الأخير للنتائج والبيانات السابقة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى الصحفيين نحو إدارات التحرير وغرف الأخباربالصحف التي يعملون بها، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسات الصحفية المصرية تمتلك من الكفاءات والخبرات والمهارات ما يجعلها قادرة على المنافسة وعلى تحقيق السبق والتميز، وعلى تلبية احتياجات القراء واهتماماتهم، إذا ما توافرت الإرادة المهنية لذلك، وإذا ما تم تغليب القيم والاعتبارات المهنية على غيرها من الاعتبارات الأخرى خاصة الاعتبارات الاقتصادية والسياسية.

ثالثاً: أهم السمات والخصائص المميزة لقادة الجهاز التحريري بالصحف المصرية:

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين المصريين بالصحف المدروسة يرون أن الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها يتسمون بمجموعة من السمات والخصائص الايجابية المميزة، يأتي في مقدمتها - وفقاً لإجابات المبحوثين - أنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة بنسبة (22.9%) من إجمالي السمات والخصائص، يليها أنهم يتمتعون بكفاءة مهنية تمكنهم من تسيير العمل بدقة بنسبة (21.6%)، ثم أن لديهم قدرات إدارية وتنظيمية ملحوظة بنسبة (17.1%) وأنهم يديرون العمل بأسلوب ديمقراطي يسمح بمشاركة المحررين في صنع القرارات بنسبة (13.5%)، يليها أنهم يتمتعون بنزاهة مهنية تجعلهم يقدمون اعتبارات الصالح العام على اعتبارات المصلحة الشخصية بنسبة (8.1%).

وفي الجانب الآخر ذكرت النسبة الأقل من المبحوين أن ثمة سمات وخصائص سلبية يتسم بها قادة الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها يأتي على رأسها ضعف قدراتهم الإدارية والتنظيمية والمهنية، وعدم قدرتهم على تسيير جوانب العمل بنسبة (6.1%)، يليها ضعف قنوات الاتصال التنظيمي بين القيادات والمرؤوسين وشيوع الطابع الرسمي في العمل بنسبة (5.5%) من أجمالي الخصائص المميزة لهم، وأخيراً أنهم يتسمون بالطابع الاستبدادي في إدارة العمل بنسبة (3.5%)، وهي نتائج وبيانات تشير إجمالاً إلى أن قادة الجهاز التحريري بالصحف المصرية يتمتعون بمجموعة من السمات والمهارات المميزة التي تمكنهم من إدارة العمل بكفاءة، وإن كان يؤخذ على هذه النتائج والإجابات وقوعها في دائرة المجاملات الإنسانية والمهنية إن صح التعبير، نتيجة لعدد من الاعتبارات المعروفة والمقبولة منطقياً أهمها أن ثمة نتائج ومؤشرات سابقة - إضافة إلى دلائل الواقع وإرهاصاته - تؤكد على أن الآفة الرئيسية والمأزق الأساسي الذي يواجه معظم الصحف المصرية يتمثل في تراجع مستوى قيادات الإدارة والتحرير لمعظم الصحف، وغلبة طابع الإدارة المركزية والطابع الاستبدادي على توجهاتهم في إدارة العمل، دون

حرص على ديمقراطية الإدارة والسماح للمحررين بالمشاركة في صنع القرارات، إلا في بعض الحالات والنماذج المحدودة، والاعتبار الثاني ويتمثل في غياب ثقافة الإيمان بالبحث العلمي وأهمية نتائجه وسيادة طابع الشك والريبة على العلاقة بين الباحثين وأبناء الجماعة المهنية من الصحفيين، للدرجة التي تدفع بالأخيرين – في بعض الأحيان – إلى تقديم إجابات قد تخالف الواقع، تحسباً لما قد يترتب عليها، وبالرغم من ذلك فإننا لا يمكن أن ننكر أن كثيرا من قيادات الصحف المصرية خاصة القيادات التحريرية من الأجيال الشابة، خاصة في الصحف الخاصة، تتمتع بسمات وخصائص متميزة تجعلها قادرة على تطوير العمل الصحفي وتطوير أساليب إدارة الجهاز التحريري وغرف الأخبار بالصحف التي يعملون بها. وعلى مستوى النتائج التفصيلية، **تشير بيانات الجدول التالي إلى أهم هذه النتائج والسمات في الصحف المدروسة:**

جدول رقم (4)

تصورات الصحفيين عينة الدراسة لسمات وخصائص قادة الجهاز التحريري

اسم الصحيفة / أهم سمات قادة الجهاز التحريري	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لديهم قدرات إدارية وتنظيمية ملحوظة	5	13.5	8	15.1	14	25.5	13	27.1	4	8.3	9	13
يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة	8	21.6	8	15.1	14	25.5	13	27.1	10	20.8	18	26.1
يتمتعون بكفاءة مهنية تمكنهم من تسيير العمل بدقة	11	29.7	11	20.8	16	29.1	11	22.9	6	12.5	12	17.4
يديرون العمل بأسلوب ديمقراطي يحرصون من خلاله على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار	3	8.1	11	20.8	6	10.9	5	10.4	3	6.3	14	20.3
يتمتعون بنزاهة مهنية تجعلهم يراعون اعتبارات الصالح العام على اعتبارات المصلحة الشخصية	-	-	6	11.3	2	3.6	4	8.3	5	10.4	8	11.6
يتسمون بالطابع الاستبدادي في إدارة العمل	1	2.7	1	1.9	-	-	2	4.2	7	14.6	-	-
ضعف قنوات الاتصال التنظيمي بين القيادات والمرؤوسين وشيوع الطابع الرسمي في العمل	1	2.7	3	5.7	1	1.8	-	-	9	18.8	3	4.3
ضعف قدراتهم الإدارية والتنظيمية والمهنية وبالتالي عدم قدرتهم على تسيير جوانب العمل	4	10.8	4	7.5	2	3.6	-	-	4	8.3	5	7.2
أخرى تذكر	%	10.8	1	1.9	-	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالي	37	100	53	100	55	100	48	100	48	100	69	100

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين بجريدة الوفد قد ذكروا أن أهم السمات والخصائص التي يتمتع بها قادة الجهاز التحريري لديهم يأتي في مقدمتها أنهم يتمتعون بكفاءة مهنية تمكنهم من تسيير العمل بدقة، وقد حظيت بنسبة (29.7%) من إجمالي السمات والخصائص، يليها أنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة، وقد حظيت بنسبة (21.6%)، وبالنسبة للصحفيين في جريدة الأحرار فقد ذكروا أن أهم السمات والخصائص المميزة لقيادات الجهاز التحريري بالصحيفة التي يعملون بها، أنهم يتمتعون بكفاءة مهنية تمكنهم من تسيير العمل بدقة، وأنهم يديرون العمل بأسلوب ديمقراطي يسمح بمشاركة المبحوثين في صنع القرارات وقد حظي بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (20.8%)، وذكر المبحوثين من عينة صحيفة اليوم السابع أن أهم السمات المميزة لقيادات الجهاز التحريري بصحيفتهم يأتي في مقدمتها أنهم يتمتعون بكفاءة مهنية وقد حظيت بنسبة (29.1%)، يليها أن لديهم قدرات إدارية وتنظيمية ملحوظة، وأنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (25.5%).

وبالنسبة لمحرري صحيفة أخبار اليوم فقد ذكر المبحوثون أن أهم السمات المميزة لقادة الجهاز التحريري بالصحيفة التي يعملون بها تتمثل في أن لديهم قدرات إدارية وتنظيمية ملحوظة وأنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (27.1%)، يليها أنهم يتمتعون بكفاءة مهنية بنسبة (22.9%)، وأوضح المبحوثون في جريدة الشروق أن أهم السمات والخصائص المميزة لقادة الجهاز التحريري لديهم تتمثل في أنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة بنسبة (20.8%)، ويليه ضعف قنوات الاتصال التنظيمي بين القيادات والمرؤوسين وشيوع الطابع الرسمي في العمل، بنسبة (18.8%)، ثم أنهم يتسمون بالطابع الاستبدادي في إدارة العمل بنسبة (14.6%)، وفيما يتعلق بأهم السمات المميزة لقيادات الجهاز التحريري بصحيفة الأهرام، فقد ذكر المبحوثون من عينة الصحيفة أن أهم هذه السمات يأتي في مقدمتها أنهم يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة بنسبة (26.1%)، يليها أنهم يديرون العمل بأسلوب ديمقراطي يحرصون من خلاله على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلى أن

جملة التطورات والتغييرات التي شهدتها الصحف القومية وبعض الصحف الحزبية خاصة فيما يتعلق بتغيير قياداتها العليا وبعض القيادات الوسيطة بها قد ترتب عليه تطور ايجابي ملحوظ في اتجاهات المحررين نحو قيادات الجهاز التحريري، وظهور قيادات جديدة بديلة تختلف في سماتها وخصائصها وتوجهاتها عن القيادات التقليدية التاريخية التي صبغت الفكر الإداري بالجمود لسنوات طويلة، بالشكل الذي أثر سلباً في أداء الصحف، وفي أداء الجهاز التحريري وغرف الأخبار بها.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى اتفاق نسبة (89.1%) بواقع 131 صحفي من إجمالي 147 على أن سمات قادة الجهاز التحريري تؤثر على جوانب إدارة العمل الصحفي وتدفقه، وقد انتهت النتائج إلى أن هناك مجموعة من ملامح التأثير الناشئة عن سمات وخصائص قادة الجهاز التحريري على جوانب إدارة العمل الصحفي به، يأتي في مقدمتها أن امتلاك القائد لمهارات وقدرات مهنية متميزة تعد من الخصائص والسمات التي تجعله أكثر قدرة على الاستجابة لواقع المنافسة الصحفية واحتياجات القراء والقدرة على إدارة فريق العمل، وقد حظيت بنسبة (28.7%) من إجمالي التأثيرات المترتبة على سمات وخصائص القادة، يليها أن امتلاك القائد مهارات إدارية وتنظيمية تعد من السمات المميزة التي تمكنه من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسة التحريرية بدقة، يليها أن مرونة القائد تسهم بشكل كبير في تدفق العمل الصحفي بعيداً عن الروتين والقيود الإدارية، الأمر الذي يتيح فرصاً متجددة للإبداع والتطوير والمنافسة الخلاقة، بنسبة (25.2%)، وأخيراً أن إيمان القائد بديمقراطية الاتصال التنظيمي تسمح للعاملين بالمشاركة في إدارة العمل وفي صنع السياسات واتخاذ القرارات، وقد حظيت بنسبة (16.9%)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج تفصيلاً في الصحف المدروسة:

جدول رقم (5)

تصورات المحررين لملامح تأثير سمات قادة الجهاز التحريري علي الأداء الصحفي

اسم الصحيفة / ملامح تأثير سمات قادة الجهاز التحريري على جوانب إدارة العمل الصحفي وتدفقه	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
امتلاك القائد مهارات إدارية وتنظيمية تمكنه من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط المرسومة بدقة	9	23.1	11	26.8	11	28.2	12	30	11	26.8	18	33.3
امتلاك القائد مهارات وقدرات مهنية تجعله أكثر قدرة على الاستجابة للواقع واحتياجات القراء وإدارة فريق العمل	16	41	8	19.5	13	33.3	12	30	11	26.8	13	24.1
إيمان القائد بديمقراطية الاتصال التنظيمي تسمح للعاملين بالمشاركة في إدارة العمل الصحفي	4	10.3	11	26.8	4	10.3	7	17.5	8	19.5	9	16.7
مرونة القائد تساهم بشكل كبير في تدفق العمل الصحفي بعيداً عن الروتين والقيود الإدارية	10	25.6	10	24.4	10	25.6	9	22.5	11	26.8	14	25.9
اخرى تذكر	-	-	1	2.4	1	2.6	-	-	-	-	-	-
الإجمالي	39	100	41	100	39	100	40	100	41	100	54	100

توضح بيانات الجدول السابق أن المحررين بصحيفة الوفد – من عينة الدراسة – يرون أن أهم ملامح تأثير خصائص قادة الجهاز التحريري على جوانب إدارة العمل وتدفقه بالصحيفة التي يعملون بها يأتي في مقدمتها تأثيران أساسيان هما أن امتلاك القائد مهارات وقدرات مهنية تجعله أكثر قدرة على الاستجابة لواقع المنافسة الصحفية واحتياجات القراء والقدرة على إدارة فريق العمل، وهو ما يرونه ينطبق على نمط القادة لديهم بنسبة (41%)، يليه أن مرونة القائد لديهم تسهم بشكل كبير في تدفق العمل بعيداً عن الروتين والقيود الإدارية بنسبة (25.6%)، في حين يرى المبحوثون من العاملين بصحيفة الأحرار أن أهم التأثيرات الناشئة عن خصائص قادة الجهاز التحريري لديهم تتمثل في أن امتلاك هؤلاء القادة لمهارات إدارية وتنظيمية تمكنهم من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسة التحريرية المرسومة بدقة، وأن إيمانهم بديمقراطية الاتصال التنظيمي تسمح للعاملين بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (26.8%)، وأوضح المحررون في صحيفة اليوم السابع أن أبرز التأثيرات المترتبة على سمات وخصائص قادة الجهاز التحريري بالصحيفة التي يعملون بها هي أن امتلاكهم لمهارات وقدرات مهنية تجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة لواقع

المنافسة الصحفية وتلبية احتياجات القراء واهتمامتهم والقدرة على إدارة فريق العمل، بنسبة (33.3%)، يليها أن امتلاك هؤلاء القادة لمهارات إدارية وتنظيمية تمكنهم من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسات التحريرية المرسومة بدقة بنسبة (28.2%) من جملة التأثيرات، وأوضحت النتائج أن الصحفيين من أفراد عينة البحث بصحيفة أخبار اليوم يرون أن أهم التأثيرات الناشئة عن سمات وخصائص قادة الجهاز التحريري لديهم يأتي في مقدمتها أن امتلاك القادة لمهارات إدارية وتنظيمية تمكنهم من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسات التحريرية المرسومة بدقة، وأن امتلاك هؤلاء القادة لمهارات وقدرات مهنية متميزة تجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة لواقع المنافسة الصحفية واحتياجات القراء، والقدرة على إدارة فريق العمل بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (30%)، وانتهت النتائج الخاصة بجريدة الشروق إلى أن أفراد عينة البحث بها يرون أن أهم التأثيرات الناشئة عن نمط القادة لديهم تتمثل في القدرة على ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسات التحريرية بدقة، وأن امتلاكهم مهارات وقدرات مهنية متميزة تجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة لواقع المنافسة الصحفية واحتياجات القراء والقدرة على إدارة الفريق، وأن مرونة القادة لديهم تسهم بشكل جيد في تدفق العمل الصحفي بعيداً عن الروتين والقيود الإدارية، بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (26.8%)، وأخيراً يرى المحررون من عينة صحيفة الأهرام، أن أهم هذه التأثيرات تتمثل في امتلاك القادة لديهم مهارات إدارية وتنظيمية تمكنهم من ضبط إيقاع العمل وتنفيذ الخطط والسياسة التحريرية بدقة، بنسبة (33.3%)من جملة التأثيرات يليها أن مرونة القادة لديهم تسهم بشكل كبير في تدفق العمل بعيداُ عن الروتين والقيود الإدارية بنسبة (25.9%) من نفس الإجمالي السابق.

رابعاً: أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري في الصحف المصرية:

كشفت نتائج التحليل الإحصائي حول أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري بالصحف المصرية عينة الدراسة عن أن نسبة (44.9%) من إجمالي العينة المبحوثة ترى أن أسلوب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري بالصحف

المصرية يغلب عليه النمط الوظيفي الذي يستند إلى فلسفة إتاحة درجة من الحرية للأقسام والإدارات الفرعية في تنظيم شئونها وإدارة عملها في إطار الأهداف والسياسة العامة للمؤسسة، وذكرت نسبة (34.7%) من نفس الإجمالي السابق أن أسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري بالصحف المصرية يغلب عليه الأسلوب المركزي الذي يستند على أن خطط الإدارة العليا وتوجهاتها هي بمثابة المصدر الوحيد لجوانب تنظيم العمل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات، وذكرت نسبة (20.4%) المتبقية أن أسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري بالصحف المصرية يغلب عليه النمط العكسي / المرتد الذي يستند في فلسفته لتنظيم وإدارة العمل على إتاحة الفرصة للمرؤوسين بوضع الأسلوب الذي يستطيعون من خلاله العمل بكفاءة، ثم إقرار هذا النمط من قبل القيادات العليا مع إمكانية التدخل في تطويره وتعديله أو رفضه.. ويوضح الجدول التالي أهم أساليب تنظيم إدارة الجهاز التحريري السائد بالصحف المصرية:

جدول رقم (6)

رؤية المحررين لأهم أنماط أساليب تنظيم وإدارة غرف الأخبار بالصحف المصرية

نمط ملكية الصحيفة / أسلوب التنظيم	قومية		حزبية		خاصة	
	ك	%	ك	%	ك	%
أسلوب مركزي	9	17.6	20	44.4	22	43.1
نمط وظيفي	32	62.7	16	35.6	18	35.3
نمط عكسي / مرتد	10	19.6	9	20	11	21.6
الإجمالي	51	100	45	100	51	100

تشير بيانات الجدول الي أن الصحف القومية إجمالاً يغلب على أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بها النمط الوظيفي، حيث حظي بنسبة (62.7%) من إجمالي أساليب تنظيم وإدارة العمل السائدة وفقاً لإجابات المحررين في حين يغلب على الصحف الحزبية والخاصة توظيف أسلوب التنظيم والإدارة المركزي حيث جاء

في النمطين في المرتبة الأولي بنسبة (44.4%) في الصحف الحزبية، وبنسبة (43.1%) في الصحف الخاصة، يليه النمط الوظيفي وقد حظي في النمطين معاً بالمرتبة الثانية وبنفس النسبة تقريباً، (35.6%)، و (35.3%) على التوالي، وهي نتيجة تشير إلى وجود دور قوي وواضح للإدارة العليا في تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري في الصحف الحزبية والخاصة مقارنة بالصحف القومية المملوكة للدولة، وهي نتيجة قد تبدو منطقية بشأن الصحف الحزبية التي أثبتت نتائج دراسات سابقة استنادها إلي أسلوب الإدارة المركزية في تنظيم جوانب العمل وإدارته وصناعة القرارات المتصلة به لاعتبارات سياسية وايديولوجية معروفة، إلا أنها قد تبدو مستغربة وغير مفهومة بالنسبة للصحف الخاصة التي أثبتت نتائج دراسات أخري أنها تميل إلي تبني نمط الإدارة الجماعية في تنظيم وإدارة شئون الجهاز التحريري بها، إلا أن هذه النتيجة - والتحولات المرتبطة بها - يمكن تفسيرها في ضوء الاعتبارات الاقتصادية وفي ضوء أهداف الملاك وحملة الأسهم وكذلك في ضوء اعتبارات المنافسة الشديدة بين الصحف في جانب، وبينها وبين الفضائيات وصحافة الانترنت في الجانب الأخر، الأمر الذي يدفع الإدارة العليا – في اطار حرصها وأهدافها الرامية الي تحقيق الأرباح والوفورات الاقتصادية - لزيادة التوجه نحو المركزية والسيطرة في ضؤ الأزمات الاقتصادية والادارية التي تواجه صناعة الصحافة عموما، وهي فلسفة تحتاج الي اعادة نظر ورؤية بديلة متطورة – سواء بالنسبة للصحف القومية أو الخاصة والحزبية – لضمان قدرتها علي الاستمرارية والصمود والقدرة علي منافسة الوسائل الإليكترونية المستحدثة، حيث أثبتت نتائج الكثير من الدراسات أن زيادة توجه الادارة نحو تطبيق الأساليب المركزية والتقليدية في تنظيم العمل وصناعة القرارات المتصلة به من شأنه الحد من قدرة المحررين علي الإبداع والابتكار وزيادة معدلات انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم.

المحور الثاني: العلاقة بين أساليب إدارة الجهاز التحريري وشعور المحررين بالاستقلال المهني

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة قوية بين أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري وغرف الأخبار بالصحف المصرية وبين شعور المحررين بالاستقلال المهني، حيث أوضحت النتائج المتعلقة بمدى تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري بالصحف المصرية أن نسبة (50.3%) من إجمالي العينة تدرك أن الإدارة العليا تتدخل إلى حد ما في شئون الجهاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها، وأن نسبة (32%) منهم ترى أنها تتدخل إلى حد كبير، في حين ذكرت نسبة (17.7%) فقط أنها لا تتدخل على الإطلاق وهي نتيجة تشير في مجملها إلى تزايد معدلات تدخل الإدارة العليا في شئون إدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية، وهي نتيجة تشير بشكل أو بآخر إلى تراجع استقلالية القرار التحريري وإلى تراجع معدلات شعور العاملين بغرف الأخبار بالاستقلال المهني. والجدول التالي يوضح أهم ملامح وأشكال تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري:

جدول رقم (7)

رؤية المحررين لملامح تدخل الإدرة العليا في شئون الجهاز التحريري

اسم الصحيفة / ملامح وأشكال تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحيفة التي تعمل بها	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحة ورؤاه السياسية والفكرية	11	23,4	4	9,8	9	25,7	2	9,5	16	28,6	7	14,9
منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الإدارة العليا، خاصة ما قد يؤثر في السياسة الاقتصادية للمؤسسة	16	34	12	29,3	6	17,1	3	14,3	9	16,1	9	19,1
التدخل لتخفيف حدة الأسلوب المستخدم في الكتابة والمعالجة الصحفية	8	17	10	24,4	4	11,4	4	19	13	23,2	9	19,1
التدخل في إعادة بناء أجندة اهتمامات الصحيفة على فترات لضمان عدم خروجها عن السياسات المرسومة	4	8,5	3	7,3	7	20	4	19	9	16,1	8	17
التدخل لتهميش العناصر المشاغبة من الصحفيين وتقليص مسئولياتهم في الجهاز التحريري	5	10,6	6	14,6	5	14,3	-	-	6	10,7	8	17
مجرد توجيه ملاحظات دورية بسيطة حول الأداء العام للصحيفة وكيفية تطويره	3	6,4	6	14,6	4	11,4	8	38,1	3	5,4	6	12,8
الإجمالي	47	100	41	100	35	100	21	100	56	100	47	100

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين أفراد عينة البحث يرون أن هناك مجموعة من أشكال تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها تؤثر في استقلالية القرار المهني يأتي في مقدمتها منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الإدارة العليا، خاصة ما قد يؤثر في السياسة الاقتصادية للمؤسسة، بنسبة (22.3%) من جملة أشكال التدخل، يليه حظر نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحة ورؤاه السياسية والفكرية بنسبة (19.8%)، ثم التدخل في بعض الأحيان لتخفيف نهج الصحيفة وحدة أساليب المعالجة بنسبة (14.2%)، ثم التدخل لتهميش العناصر المشاغبة من الصحفيين وتقليص مسئولياتهم في الجهاز التحريري، وتوجيه ملاحظات دورية بسيطة حول الأداء العام للجهاز التحريري وكيفية تطويره بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (12.1%).

وعلى مستوى النتائج التفصيلية تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين بجريدة الوفد قد اعتبروا أن أهم أشكال تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري لصحيفتهم يتمثل في قيامها بحظر نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الادارة العليا خاصة ما قد يؤثر على الأداء الاقتصادي للصحيفة بنسبة (34%) من اجمالي أشكال التدخل يليه منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه ورؤاه السياسية والفكرية بنسبة (23.4%)، وذكر المبحوثون من صحيفة الأحرار أن أهم أشكال هذه التدخلات لديهم تتمثل في منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الإدارة العليا بنسبة (29.3%) ثم التدخل لتخفيف حدة نهج الصحيفة وحدة المعالجات الصحفية السائدة بنسبة (24.4%)، واعتبر أفراد عينة اليوم السابع أن أهم أشكال تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري لديهم تتمثل في منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه ورؤاه السياسية والفكرية بنسبة 25.7% من إجمالي أشكال التدخل، يليها التدخل في إعادة بناء أجندة اهتمامات الصحيفة لضمان عدم خروجها عن توجهات الإدارة العليا بنسبة 20%، وانتهت نتائج التحليل أيضاً إلى أن النسبة الغالبة من عينة صحيفة أخبار اليوم ترى أن شكل التدخل الرئيسي للإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري لديهم يتمثل في مجرد توجيه ملاحظات دورية حول الأداء العام للجهاز وسبل تطويره، بنسبة (38.1%) من إجمالي آليات التدخل، يليها التدخل في إعادة بناء أجنده الصحيفة، والتدخل لتخفيف حدة نهج الصحيفة وأسلوبها بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (19%)، وأوضحت النتائج بالنسبة لصحيفة الشروق أن النسبة الأكبر من المحررين عينة الدراسة ترى أن التدخل الرئيسي للإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها يتمثل في منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه، بنسبة (28.6%) من إجمالي آليات التدخل، يليها التدخل لتخفيف حدة نهج الصحيفة وأساليب المعالجة بها، وأخيراً أوضحت النتائج أن أفراد عينة صحيفة الأهرام يرون أن أهم أشكال هذا التدخل يتمثل في تهميش العناصر المشاغبة من الصحفيين وتقليص مسئولياتهم في الجهاز التحريري بنسبة (27%) من إجمالي

التدخلات، يليها منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الإدارة العليا، والتدخل لتخفيف حدة نهج الصحيفة وأساليب المعالجة بنسبة (19.1%).

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن الإدارات العليا بالمؤسسات الصحفية المصرية والصحف الصادرة عنها تمارس أشكالاً متعددة ومتنوعة من التدخل في شئون الجهاز التحريري، بحيث لا تتعارض توجهات هذا الجهاز مع توجهات ملاك الصحف ومصالحهم، أو تؤثر في الأداء الاقتصادي للصحيفة وتتعارض مع مصالح وتوجهات الإدارة العليا من خلال عدد من الآليات التي تتراوح في قسوتها وعنفها ما بين المنع والإقصاء والتهميش، انتهاءً بمجرد إبداء الرأي والملاحظات حول الأداء العام، وهي آليات من شأنها التأثير- بدرجة أو بأخرى - في استقلالية الجهاز التحريري وقراراته المهنية بالصحف المصرية على اختلاف أنماطها.

وفيما يتصل بمدى تمتع الجهاز التحريري بدرجة من الاستقلالية تجاه الملاك والإدارة العليا انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الأكبر من المبحوثين (51.7%) قد أشارت إلى أن إدارات الجهاز التحريري بالصحف المصرية عينة الدراسة تتمتع بالاستقلالية إلى حد ما، وذكرت نسبة (27.2%) منهم أن هذه الإدارات تتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير، في حين ذكرت النسبة المتبقية (21.1%) أن هذه الإدارات لا تتمتع بالاستقلالية مطلقاُ.. والجدول التالي يوضح هذه النتائج تفصيلاً على مستوى أنماط ملكية الصحف المدروسة:

جدول رقم (8)

رؤية المحررين في أنماط الصحف المصرية المختلفة لمدي استقلالية الجهاز التحريري

نمط ملكية الصحيفة / مدي الاستقلالية	قومية		حزبية		خاصة	
	ك	%	ك	%	ك	%
يتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير	23	45.1	8	17.8	9	17.6
يتمتع بالاستقلالية إلى حد ما	24	47.1	24	53.3	28	54.9
لا يتمتع بالاستقلالية مطلقاً	4	7.8	13	28.9	14	27.5
الإجمالي	51	100	45	100	51	100

توضح بيانات الجدول السابق أن المحررين الذين ينتمون إلى صحف قومية مملوكة للدولة قد أشاروا إلى أن إدارة الجهاز التحريري بهذه الصحف تتمتع بالاستقلالية إلى حد ما بنسبة (47.1%)، وتتمتع بالاستقلالية إلى حد كبير بنسبة (45.1%)، في الوقت الذي ذكر فيه المحررون الذين ينتمون لصحف حزبية أن هذه الإدارات تتمتع بالاستقلالية إلى حد ما بنسبة (53.3%)، ولا تتمتع بالاستقلالية مطلقاً بنسبة (28.9%)، وكذلك ذكر المحررون الذين ينتمون للصحف المملوكة ملكية خاصة أن هذه الإدارات تتمتع بالاستقلالية إلى حد ما بنسبة (54.9%)، ولا تتمتع باستقلالية مطلقاً بنسبة (27.5%)، وهي نتيجة وبيانات تشير في تحليلها الأخير إلى أن أفراد العينة الذين ينتمون للصحف القومية يرون أن في هذا النمط من الصحف يتمتع الجهاز التحريري بدرجة أعلى من الاستقلالية المهنية تجاه الملاك والإدارة العليا مقارنة بأنماط الصحف الأخرى، وهي نتيجة لا يمكن التسليم بقبولها ومنطقيتها في ضوء وجود كثير من النتائج التي تؤكد على تدخل السلطة السياسية عبر أجهزتها المختلفة في شئون المؤسسات الصحفية القومية، خاصة فيما يتصل بتوجهاتها التحريرية والمهنية، بحيث لا تخرج سياسات تحرير هذه الصحف عن توجهات السلطة ورؤاها السياسية والفكرية، في الوقت الذي تتغاضي فيه هذه السلطة عن دورها في الرقابة على الأداء الإداري والاقتصادي لهذه المؤسسات رغم ما يشوب هذا الأداء من أوجه قصور وانحرافات مكشوفة، وإلقاء هذه المسئولية على

عاتق رؤساء مجالس الإدارة ورؤساء التحرير المعينين من قبل السلطة كآلية لاحتوائهم وترويضهم والسيطرة عليهم، وهي المسألة التي امتدت بدورها لتشمل الصحف المملوكة للأحزاب والشركات الخاصة والتي أظهرت النتائج أن ثمة دور قوي وواضح لملاكها يتدخلون من خلاله في شئون ادارة التحريروالتوجهات المهنية للصحف التي يملكونها، إما لضمان تفعيل التزام الصحيفة بالخط السياسي والفكري والأيدلوجي للمالك (كما في حالة الصحف الحزبية)، أو لضمان تعبير الصحف عن مصالح ملاكها والدفاع عنهم وعن توجهاتهم السياسية والاقتصادية، (نموذج الصحف الخاصة)، ومما يدلل علي عدم مصداقية هذه النتائج، تناقضها في مجملها مع النتيجة السابقة مباشرة عليها، والتي اعترف فيها معظم المبحوثين بوجود تدخلات هائلة من الادارة العليا في شئون ادارة الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون فيها.

أما بالنسبة لمدى شعور الصحفيين المصريين بالاستقلالية المهنية في إطار إدارات التحرير وغرف الأخبار التي يعملون بها، فقد انتهت النتائج إلى أن النسبة الأكبر من الصحفيين (54.4%) من إجمالي العينة يرون أنهم يشعرون بالاستقلالية المهنية إلى حد ما، في حين ترى نسبة (29.3%) أنهم يتمتعون بالاستقلالية المهنية إلي حد كبير، وذكرت نسبة (16.3%) المتبقية أنها لا تشعر بالاستقلالية المهنية مطلقاً.

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي أن ثمة مؤشرات وملامح للاستقلال المهني يلمسها الصحفيون أفراد العينة في إطار إدارات التحرير وغرف الأخبار التي يعملون بها يأتي في مقدمتها أنهم يتمتعون بدرجة كبيرة من الحرية في اختيار المصادر التي يتعاملون معها، وقد حظي بالمرتبة الأولى من بين جوانب الاستقلال المهني المطروحة بنسبة (38.1%)، وقد ذكرها بقوة أفراد عينة الوفد بنسبة (57.1%) والأحرار بنسبة (32.4%)، واليوم السابع بنسبة (33.3%)، وأخبار اليوم بنسبة (54.5%)، والأهرام بنسبة (37.3%) يليها أن هناك مساحة كبيرة متاحة للصحفيين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في المواد الصحفية المنشورة وقد ظهرت بنسبة كبيرة لدى أفراد عينة الأحرار بلغت (35.1%)، ثم أفراد عينة الأهرام بنسبة (21.6%) ثم أفراد عينة أخبار اليوم بنسبة (18.2%)، ثم أفراد عينة اليوم السابع

بنسبة (16.7%)، يليها أن هناك حظر تام لعمل الصحفيين في مهنة جلب الإعلانات بنسبة إجمالية بلغت (16.9%) من جوانب الاستقلال المهني المطروحة، وقد ظهر هذا الجانب من جوانب الاستقلال المهني بقوة في صحيفة الشروق بنسبة (32.6%)، وفي صحيفة اليوم السابع بنسبة (31.3%) من إجمالي جوانب الاستقلال المهني في كل منهما، يلي ذلك تأكيد الصحفيين بأن هناك فرص متاحة أمامهم تسمح لهم بالمشاركة في رسم السياسات وصنع القرارت التحريرية، وقد حظي هذا البديل بنسبة (13.1%) من اجمالي ملامح الاستقلال المهني، وقد ظهر هذا البديل بشكل أوضح في صحيفة الأحرار بنسبة (21.6%) وفي صحيفة الأهرام بنسبة (15.7%) وفي صحيفة أخبار اليوم بنسبة (12.1%) من إجمالي جوانب الاستقلال المهني لكل منها، يأتي بعد ذلك إدراك المحررين أن هناك آلية واضحة وعادلة للفصل في الخلافات والمشكلات التي قد تحدث بين الرؤساء والمرؤوسين، وقد حظيت بنسبة (7.2%) على المستوى الإجمالي، وقد ظهرت بشكل أوضح في صحيفة الأهرام بنسبة (13.7%)، وصحيفة الوفد بنسبة (9.5%) وصحيفة أخبار اليوم بنسبة (6.1%)، من إجمالي جوانب الاستقلال المهني في كل منها، ثم يأتي أخيراً الجانب الخاص بإدراك الصحفيين أن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم ضمانات مالية تحميهم من الضغوط والإغراءات، وذلك بنسبة (5.5%) من الإجمالي السابق الإشارة إليه، وقد ظهر هذا الجانب بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الشروق بنسبة (17.4%) وفي صحيفة اليوم السابع بنسبة (4.2%) ثم الأهرام بنسبة (3.9%) وأخيراً أخبار اليوم بنسبة 3%، من إجمالي جوانب الاستقلال المهني لكل منها، في حين لم يظهر هذا الجانب على الإطلاق لدى أفراد عينة صحيفتي الوفد والأحرار، الأمر الذي يكشف بعض أبعاد الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها الصحافة الحزبية في مصر، في مقابل وجود اتجاه أكثر إيجابية من الصحفيين العاملين بالصحف الخاصة نحو هذا البعد الاقتصادي، وبشكل يفوق نظرائهم حتى في الصحف القومية، وهي مسألة أصبحت معروفة ومفهومة في إطار سعي الصحف الخاصة للمنافسة من خلال الاستحواذ على الكوادر البشرية المتميزة، ومن خلال تفعيل آلية المنافسة عن طريق رفع الأجور وتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية

للصحفيين، وهي نتيجة لا يمكن تعميمها على إطلاقها في جميع الصحف الخاصة، وإن كانت واقعاً ملموساً في بعض الصحف التي تتمتع بسمعة ومكانة متميزة منها.

وقد انتهت نتائج التحليل إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن ذكروا أنهم لا يشعرون بالاستقلالية المهنية (بواقع 24 مفردة من إجمالي 147) فقد ذكروا أن هناك مجموعة من الأسباب والمبررات التي يستندون إليها في شعورهم بعدم الاستقلال المهني، يأتي في مقدمتها تدخل إدارة التحرير بشكل مستمر في رؤيتهم لمهام عملهم بنسبة (31.3%) من جملة الأسباب، يليها تدني مستوى أجور ومرتبات الصحفيين وتعرضهم لضغوط اقتصادية ومالية بنسبة (9.4%)، ثم معاناة الصحفيين من ضغوط التعارض بين المصالح العامة ومصالحهم الخاصة بنسبة (7.8%)، يليه عدم القدرة على المشاركة في صنع القرارات، ومحدودية هامش الحرية التي يتمتعون بها في العمل، وتدخل إدارة التحرير في فرض أفكار وأجندة القضايا والموضوعات بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 4.7%، يليها دكتاتورية واستبداد رؤساء التحرير في التعامل مع المرؤوسين، وعدم وجود حرية في اختيار المصادر، وزيادة معدل الصراعات الداخلية بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (3.1%) بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأسباب التي لم تحظى بأي دلالة إحصائية، مثل غياب معايير الترقي، تدخل الأهواء الشخصية في العمل، وجود محاذير وضغوط أمنية، تأثير العلاقة بين الصحف والسلطة السياسية على الاستقلال المهني للمحررين، وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلى أن ثمة ضغوط إدارية ومهنية وسياسية مازالت تواجه الصحفيين المصريين وتؤثر على الاستقلالية المهنية لقطاع لا يستهان به منهم خاصة إذا ما ربطنا بين هذه الإجابات والتصورات وبين وقوع (شعور الصحفيين المصريين بالاستقلال المهني) في خانة (إلى حد ما) بشكل يفوق فئة "أشعر بالاستقلال المهني إلى حد كبير".

المحور الثالث: معايير تقييم الأداء المهني وعلاقتها بمعدلات الرضا الوظيفي للصحفيين

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ثمة معايير وأساليب يمكن لإدارة الجهاز التحريري في أيه صحيفة أن تستخدمها لقياس معدلات وكفاءة الأداء المهني للصحفيين العاملين بها، وأن وجود مثل هذه الأساليب والمعايير وتطبيقها بشكل عادل وواضح ومعروف ومعلن للجميع يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء المهني وكفاءته، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الأكبر من الصحفيين المصريين (53.1%) من أفراد عينة البحث ترى أن هناك معايير محددة يتم من خلالها تقييم أداء الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها، في حين ذكرت نسبة (46.9%) المتبقية أنه لا يوجد مثل هذه المعايير.. **والجدول التالي يوضح مدى وجود هذه المعايير في الصحف المختلفة:**

جدول رقم (9)
رؤية المحررين لمدي وجود معايير وآليات لتقييم الأداء الصحفي

نمط ملكية الصحيفة / مدي وجود معايير لتقييم الأداء	قومية		حزبية		خاصة	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	36	70.6	23	51.1	19	37.3
لا	15	29.4	22	48.9	32	62.7
الإجمالي	51	100	45	100	51	100

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين من أفراد عينة الصحف القومية أكثر إدراكاً لوجود هذه المعايير في الصحف التي يعملون بها مقارنة بنظرائهم من العاملين في الصحف الحزبية والخاصة، حيث ذكرت نسبة (70.6%) من أفراد عينة الصحف القومية وجود مثل هذه المعايير لتقييم أداء الجهاز التحريري في صحفهم، في حين بلغت هذه النسبة (51.1%) بين أفراد عينة الصحف الحزبية، و(37.3%) بين أفراد عينة الصحف الخاصة، وهي نتيجة تبدو منطقية ومقبولة في ضوء ما يمكن تسميته بظاهرة الروتين الإداري وتوارث تقاليد المؤسسة ومعاييرها وقيمها الحاكمة للعمل مع نضوج التجارب الصحفية وامتدادها الزمني، حيث تسفر الممارسات الإدارية والمهنية الممتدة تاريخياً عن إرساء منظومة من الأساليب والمعايير التي يمكن الاستناد إليها في تقييم الأداء المهني، تتوارثها الأجيال المختلفة حتى لو لم تكن مكتوبة أو معلنة، وهو ما ينطبق على حال (بعض) الصحف القومية والحزبية بشكل يفوق الصحف الخاصة، يزداد هذا التفسير قرباً من الاكتمال والواقعية إذا ما أدركنا أن الصف القومية المملوكة للدولة تنطوي في اطار هياكلها التنظيمية، سواء مجالس الادارة أو مجالس التحرير أوحتي الجمعية العمومية، والتي يتم تشكيلها بحكم قانون تنظيم الصحافة علي نسبة من العاملين والصحفيين المنتخبين التي تسعي لاقرار وتطبيق مثل هذه الآليات، خاصة مع وجود لائحة للشئون المالية والادارية تنظم شئون العمل في هذه المؤسسات، وتشارك بحكم هذا القانون في وضع السياسات الادارية والتحريرية للصحف ومتابعة تنفيذها ومعايير وآليات تقييمها، وهو ما لا يتحقق بنفس الدرجة في الصحف الأخرى.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير الجدول رقم (10) إلى أن هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدمها الإدارة الصحفية في تقييم أداء الجهاز التحريري بها.

جدول رقم (10)

معايير تقييم الأداء الصحفي

اسم الصحيفة / معايير تقييم أداء الجهاز التحريري	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
من خلال أرقام توزيع الصحيفة ومدى إقبال القراء عليها	10	32.2	9	31	3	11.5	13	23.2	9	20.5	16	34.8
من خلال حسابات المساحة الإعلانية ومدى إقبال المعلنين على الصحيفة	6	19.4	3	10.3	3	11.5	11	19.6	6	13.6	7	15.2
من خلال قدرة الجهاز التحريري على تطوير نفسه بشكل يتواكب مع احتياجات سوق العمل	1	3.2	7	24.1	4	15.4	14	25	4	9.1	8	17.4
من خلال معدلات تكيف العاملين بالجهاز التحريري مع بيئة العمل ودرجة الرضا الوظيفي لديهم	1	3.2	4	13.8	2	7.7	10	17.9	5	11.4	4	8.7
مقارنة الأداء الصحفي بأداء الصحف الأخرى	13	41.9	6	20.7	14	53.8	8	14.3	20	45.5	11	23.9
الإجمالي	31	100	29	100	26	100	56	100	44	100	46	100

توضح بيانات الجدول السابق أن أساليب تقييم أداء الجهاز التحريري بالصحف المصرية يأتي في مقدمتها مقارنة الأداء الصحفي بأداء الصحف الأخرى المنافسة، وقد حظي هذا الأسلوب بالمرتبة الأولى من بين أساليب تقييم أداء الجهاز التحريري بنسبة (31%) على المستوى الإجمالي، وقد ظهر تطبيق هذا الأسلوب بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة اليوم السابع بنسبة (53.8%) من إجمالي الأساليب المستخدمة بها تلاها صحيفة الشروق بنسبة (45.5%) ثم صحيفة الوفد بنسبة (41.9%)، يلي هذا الأسلوب أسلوب تقييم أداء الجهاز التحريري من خلال أرقام توزيع الصحيفة ومدى إقبال القراء عليها بنسبة (52.9%) على المستوى الإجمالي، وقد ظهر هذا الأسلوب بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الأهرام بنسبة (34.8%) من إجمالي أساليب التقييم المستخدمة بها ثم في صحيفة الوفد بنسبة 32.3%، ثم في صحيفة الأحرار بنسبة (31%)، وفي صحيفة أخبار اليوم بنسبة (23.2%) من إجمالي أساليب التقييم المستخدمة في كل منها، ثم يأتي بعد هذا الأسلوب من أساليب التقييم أسلوب تقييم قدرة الجهاز التحريري على تطوير نفسه وآليات عمله بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل، وقد حظي هذا الأسلوب بنسبة (16.4%) على المستوى الإجمالي، وقد ظهر تطبيقه – وفقاً لإجابات المبحوثين – بشكل أكثر

وضوحاً في صحيفة أخبار اليوم بنسبة 25% من إجمالي أساليب التقييم بها، ثم في صحيفة الأحرار بنسبة (24.1%) ثم في صحيفة "الأهرام" بنسبة (17.4%) من إجمالي أساليب التقييم المستخدمة في كل منها، ثم يأتي بعد ذلك أسلوب تقييم أداء الجهاز التحريري من خلال حسابات المساحة الإعلانية ومدى إقبال المعلنين على الصحيفة بنسبة (15.5%) من إجمالي أساليب التقييم على المستوى الإجمالي، وقد ظهر استخدام هذا الأسلوب بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة أخبار اليوم بنسبة (19.6%) من إجمالي أساليب التقييم بها، ثم في صحيفة الوفد بنسبة (19.4%) ثم في صحيفة الأهرام بنسبة (15.2%)، وأخيراً أسلوب مدى تكيف العاملين بالجهاز التحريري مع بيئة العمل ودرجة الرضا الوظيفي لديهم بنسبة (11.2%) على المستوى الإجمالي، وقد أوضحت النتائج التفصيلية أن استخدام هذا الأسلوب قد ظهر بشكل أكثر وضوحاً – وفقاً لإجابات المبحوثين - في صحيفة أخبار اليوم بنسبة (17.9%)، ثم في صحيفة الأحرار بنسبة (13.8%) في صحيفة الشروق بنسبة (11.4%) من إجمالي أساليب التقييم المستخدمة في كل منها.

وتشير هذه البيانات والنتائج في تحليلها الأخير إلى تزايد استخدام الصحف المصرية – في تقييمها لأداء الجهاز التحريري – للأساليب والمعايير المهنية، مثل مقارنة الأداء الصحفي بأداء الصحف الأخرى المنافسة، ومن خلال أرقام توزيع الصحيفة ومدى إقبال القراء عليها، بشكل يفوق الأساليب والمعايير الاقتصادية والإدارية مثل حسابات المساحة الإعلانية ومدى إقبال المعلنين على الصحيفة أو حتى معدلات الرضا الوظيفي وقدرة الصحفيين على التكيف مع ضغوط بيئة العمل، وهي نتيجة لا تغفل في الجانب الآخر أن ثمة مؤشرات قوية واضحة تدل على أن الإدارات الصحفية للصحف المصرية تأخذ في اعتبارها المتغيرات الاقتصادية والتجارية في تقييم أداء الجهاز التحريري بها، وهي مسألة يمكن قبولها شريطة ألا يكون هناك أية تداخل بين الاعتبارات الاقتصادية والمهنية، وتغليب الاعتبارات المهنية في حالة وجود مثل هذا التداخل أو التعارض.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى وجود آليات محددة لتقييم الأداء المهني للصحفيين المصريين عن أن النسبة الأكبر من المبحوثين (51%) من إجمالي

العينة قد ذكرت أنه لا توجد مثل هذه النوعية من الآليات التي تستخدم في تقييم الأداء، وقد أسفرت النتائج التفصيلية عن أن النسبة الأكبر من الصحفيين الذين ينتمون للصحف القومية (70.6%) يؤكدون على وجود مثل هذه الآليات المستخدمة في تقييم الأداء في حين ذكرت النسبة الأكبر من الصحفيين في الصحف الحزبية (60%)، ومن الصحفيين في الصحف الخاصة (64.7%) عدم وجود مثل هذه الآليات. والجدول التالي يوضح أهم هذه آليات تقييم الأداء المهني بالصحف المصرية المدروسة:

جدول رقم (11)

رؤية المحررين لآليات تقييم الأداء الصحفي

الصحيفة / آليات تقييم الأداء الصحفي	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الحساب الكمي لمعدلات الإنتاج الصحفي والتأكد من كفايته واستمرارية مستواه	6	35,3	8	34,8	6	25	12	31,6	15	46,9	13	41,9
رصد كافة أشكال التميز في الأداء المهني على مستوى المهام والمضمون	9	52,9	7	30,4	6	25	12	31,6	5	15,6	8	25,8
التقييم المستمر لكل المهام التي تسند للصحفي من رؤسائه	2	11,8	8	34,8	12	50	24	36,8	12	37,5	10	32,3
الإجمالي	17	100	23	100	26	100	56	100	32	100	31	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن أن هناك مجموعة من الآليات التي تستخدمها الإدارة الصحفية في تقييم الأداء الصحفي يأتي في مقدمتها الحساب الكمي لمعدلات الإنتاج الصحفي والتأكد من كفايته واستمرارية مستواه، وقد حظي هذا البديل بنسبة (36.4%)، وأظهرت النتائج التفصيلية وفقاً لإجابات المبحوثين أن هذه الآلية تطبق بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الشروق بنسبة (46.9%)، ثم في صحيفة الأهرام بنسبة (41.9%)، ثم في صحيفة الوفد بنسبة (35.3%) ثم في صحيفة الأحرار بنسبة (34.8%)، يأتي بعد هذه الآلية آلية التقييم المستمر لقدرة الصحفي على تنفيذ المهام التي تسند إليه من رؤسائه بنسبة (35.2%) من إجمالي آليات تقييم الأداء الصحفي، وتكشف النتائج عن أن تطبيق هذه الآلية يظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة اليوم السابع بنسبة (50%) من إجمالي آليات تقييم الأداء بها،

يليها صحيفة الشروق بنسبة (37.5%)، ثم صحيفة أخبار اليوم بنسبة (36.8%)، ثم صحيفة الأحرار بنسبة (34.8%)، وأخيراً تأتي آلية رصد كافة أشكال التميز في الأداء المهني على مستوى نوعية المهام والمضمون بنسبة (28.5%)، وهو ما يظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الوفد بنسبة (52.9%) من إجمالي آليات تقييم الأداء بها، ثم في صحيفة أخبار اليوم بنسبة (31.6%) ثم في صحيفة الأحرار بنسبة (30.4%) من إجمالي آليات تقييم الأداء بكل منها.

وتشير البيانات والنتائج السابقة في تحليلها الأخير إلى زيادة توجه الصحف المصرية عينة الدراسة إجمالاً نحو استخدام الآليات الكمية في تقييم الأداء الصحفي، سواء من خلال الحساب الكمي لمعدلات الإنتاج، أو من خلال تقييم قدرة الصحفيين على إنجاز المهام المسندة إليهم من قبل الرؤساء دون أدنى اهتمام يذكر بتطوير نمط الآليات الأخرى التي تستند في تقييم الأداء على المؤشرات الكيفية المتمثلة في مستوى الخبرة وتميز الأداء ومستوى الوعي والمعرفة والخلفيات الثقافية والفكرية للمحررين، وهي نتائج تشير إلى استمرار نفس النمط التقليدي في الإدارة وإلى جمود الفكر الإداري في التعامل مع مسائل وقضايا مهنية يغلب عليها الطابع النوعي المعياري، أكثر من كونها قضايا وشئون إدارية يمكن قياسها أو تقييمها من خلال المداخل والأساليب الكمية والإحصائية، وهي مسألة يترتب عليها في النهاية فشل هذه الآليات في الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي ونزيه لأداء الصحفيين ومعدلات تميزهم المهني.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن أن نسبة (64.7%) من إجمالي عينة الصحف القومية يرون أن هناك علاقة بين معدلات الإنجاز والأداء المهني وبين الحوافر التي يحصلون عليها، في حين ذكرت نسبة (62.2%) من أفراد عينة الصحف الحزبية عدم وجود ارتباط بين معدلات الإنتاج والانجاز وبين الحوافز المقررة، وذكرت نسبة (56.9%) من أفراد عينة الصحف الخاصة أن هناك ارتباط بين معدلات الأداء وبين الحوافز التي يحصلون عليها، وتشير النتائج الإحصائية على المستوى الإجمالي أن نسبة (53.7%) من إجمالي أفراد عينة البحث يرون أن هناك ارتباط بين معدلات الأداء والإنجاز وبين الحوافز التي يحصلون عليها، في حين ذكرت

نسبة (46.3%) المتبقية عدم وجود مثل هذا الارتباط، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى وجود نسبة كبيرة لا يستهان بها من الصحفيين المصريين يشعرون بعدم عدالة تخصيص الحوافز وأشكال الإثابة الأخرى، نتيجة عدم وجود ارتباط بين معدلات الأداء المهني ومستوى الكفاءة والتميز وبين الحوافز وأشكال الإثابة التي يحصل عليها الصحفيون.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بأهم الآليات التي تستخدمها الإدارة في تشجيع المتميزين في العمل، إلى أن هناك مجموعة من الآليات التي تستخدم في هذا الصدد، يأتي على رأسها أسلوب الحوافز المادية والمكافآت المالية بنسبة (41%) من إجمالي الأساليب المستخدمة، وتوضح النتائج أن هذا الأسلوب يظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة أخبار اليوم بنسبة (50%) من الأساليب المستخدمة، ثم في صحيفة الوفد بنسبة (46.2%)، ثم في صحيفة الأهرام بنسبة (41.4%)، ثم الشروق بنسبة (40%)، يليه الأسلوب الذي يجمع بين الحوافز المادية والتقدير الأدبي والمعنوي والتصعيد الوظيفي (فئة جميع الأشكال السابقة معاً) بنسبة (27.3%)، وهو الأسلوب الذي يظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة اليوم السابع بنسبة (35.7%)، وفي صحيفتي الأحرار وأخبار اليوم بنسبة واحدة لكل منهما بلغت (31.8%)، ثم يأتي بعد ذلك أسلوب التقدير الأدبي والمعنوي بنسبة (23%) من إجمالي الأساليب المستخدمة، وهو ما يظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الشروق بنسبة (32%) من إجمالي الأساليب المستخدمة بها، ثم في صحيفة الأهرام بنسبة (27.6%)، ثم صحيفة الوفد بنسبة (23.1%)، يليه أسلوب الترقية والتصعيد الوظيفي، وقد حظي بنسبة (8.6%) من إجمالي آليات مساندة المتميزين مهنياً، وقد ظهر بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الأحرار بنسبة (13.6%) من إجمالي الأساليب المستخدمة بها ثم في صحيفة الأهرام بنسبة (10.3%)، ثم صحيفة الشروق بنسبة (8%). وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلى غلبة الطابع التقليدي في مساندة الصحفيين المتميزين مهنياً من خلال زيادة الاهتمام بتطبيق آلية الحوافز المادية والمكافآت المالية دون اهتمام كبير باعتبارات المكانة وتحقيق الذات والتصعيد الوظيفي والمهني، وهي آلية إن كانت تستقيم في بعض المؤسسات ومنظمات الأعمال

المختلفة فانها لا تستقيم وحدها في الوسط الصحفي وفي الأوساط الإعلامية عموماً، نتيجة لخصوصية هذه المهنة وتميزها عن غيرها من المهن الأخرى.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي للصحفيين المصريين والعوامل المؤثرة فيه، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن ثمة تباين واختلافات بين الصحفيين المصريين عينة الدراسة في شعورهم بالرضا الوظيفي والمهني في إطار المهنة وفي إطار الصحف التي يعملون بها، كما انتهت إلى أن ثمة عوامل مؤثرة في معدلات شعور الصحفيين بالرضا الوظيفي من عدمه.

وأشارت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى شعور الصحفيين المصريين بالرضا الوظيفي عن العمل داخل صحفهم أن نسبة 51.7% تؤكد أنها تشعر بالرضا الوظيفي إلى حد ما، في حين ذكرت نسبة 29.9% من إجمالي العينة أنها تشعر بالرضا الوظيفي إلى حد كبير، وذكرت نسبة 18.4% المتبقية أنهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي مطلقاً، وأظهرت نتائج التحليل أن الصحفيين العاملين في الصحف القومية المملوكة للدولة أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي من الصحفيين في النمطين الأخرين من الصحف، حيث ذكر الصحفيون العاملون في الصحف القومية أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد كبير بنسبة 45.1%، وإلى حد ما بنسبة 39.2% في حين ذكر الصحفيون العاملون في الصحف الحزبية أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد كبير بنسبة 20%، وإلى حد ما بنسبة 53.3%، وذكر الصحفيون العاملون في الصحف الخاصة أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد كبير بنسبة (23.5%)، وإلى حد ما بنسبة (62.7%)، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء تزايد شعور الصحفيين العاملين في الصحف القومية بالاستقرار والأمان الوظيفي، كونهم يتمتعون بمراكز قانونية واجتماعية ومهنية تضمن لهم أوضاعاً ثابتة يصعب تهديدها مقارنة بالنمطين الأخرين من الصحف، خاصة الصحف الخاصة التي تتزايد فيها حالات عدم استقرار الصحفيين وتراجع شعورهم بالرضا الوظيفي، نتيجة عدم وجود سياسات واضحة للتوظيف، وعدم وجود ضمانات قانونية تضمن سريان عقود العمل والتأمينات الاجتماعية وغيرها، إضافة إلى عدم وجود لوائح

داخلية في معظم هذه الصحف تنظم شئون العمل ونظام التعيين والترقيات ولوائح الأجور وغيرها، مقارنة بالصحف القومية.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى ثمة عوامل مؤثرة في درجة شعور الصحفيين المصريين بالرضا الوظيفي يكشف عنها الجدول التالي:

جدول رقم (12)

رؤية المحررين للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لديهم

العوامل التي تزيد من الشعور بالرضا الوظيفي / اسم الصحيفة	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		أخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نتيجة لتوافر عدالة في فرص النشر لدى الجميع	4	30.8	11	50	17	47.2	15	37.5	6	23.1	12	30
وجود مساحة كبيرة من الحرية في العمل تتيح لي التعبير عن آرائي	8	61.5	7	31.8	9	25	10	25	5	19.2	11	27.5
بسبب وجود معايير واضحة للترقي والصعود الوظيفي	-	-	2	9.1	2	5.6	2	5	4	15.4	3	7.5
لأن الصحيفة التي اعمل بجهازها التحريري تتمتع بمصداقية لدى القراء	1	7.7	2	9.1	7	19.4	12	30	5	19.2	8	20
لأن إدارة المؤسسة التي انتمي اليها تؤمن لي ظروف مادية واجتماعية مواتية	-	-	-	-	1	2.8	1	2.5	6	23.1	6	15
الإجمالي	13	100	22	100	36	100	40	100	26	100	40	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في درجة شعور الصحفيين بالرضا الوظيفي يأتي في مقدمتها إدراكهم لتوافر العدالة في فرص النشر المتاحة بين الجميع، وقد حظي هذا العامل بالمرتبة الأولى وبنسبة 36.7% من إجمالي العوامل المطروحة، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية أن هذا العامل كان أكثر وضوحاً بين أفراد عينة صحيفة الأحرار بنسبة 50% من إجمالي العوامل المؤثرة، ثم في صحيفة اليوم السابع بنسبة 47.2%، ثم في صحيفة أخبار اليوم بنسبة 37.5% من إجمالي العوامل المؤثرة في كل منهما، ثم يأتي بعد هذا العامل عامل آخر في غاية الأهمية وهو إدراك المحررين وشعورهم بوجود مساحة كبيرة من الحرية في العمل تتيح لهم التعبير عن رؤاهم وتصوراتهم، وقد حظي هذا البديل بنسبة 28.2%، وقد أظهرت النتائج وجود هذا العامل بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة الوفد بنسبة 61.5% من إجمالي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدي

الصحفيين بها، تلاها صحيفة الأحرار بنسبة 31.8%، ثم الأهرام بنسبة 27.5%، من إجمالي العوامل المؤثرة في كل منهما، تلاه العامل المتصل بإدراك المحررين بأن الجهاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها يتمتع بمصداقية لدى القراء، بنسبة بلغت 20% من إجمالي العوامل المؤثرة، وقد ظهر هذا العامل بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة أخبار اليوم بنسبة 30% من إجمالي العوامل المؤثرة بها، تلاها صحيفة اليوم السابع بنسبة 19.4%، ثم الشروق بنسبة 19.2% من إجمالي العوامل المؤثرة في كل منهما، يليه إدراك المحررين في الصحف المصرية عينة الدراسة أن إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها تؤمن لهم ظروفاً مادية واجتماعية مواتية، وقد ظهرت أهمية هذا العامل بوضوح لدى أفراد عينة صحيفة الشروق بنسبة 23.1%، تلاها الأهرام بنسبة 15%، في حين تراجعت مكانة هذا العامل لدي الصحفيين في صحيفتي اليوم السابع 2.8% وأخبار اليوم 2.5%، واختفت تماماً لدى نظرائهم في صحيفتي الوفد والأحرار، وأخيراً يأتي العامل الخاص بإدراك المحررين لوجود معايير واضحة للترقي والصعود الوظيفي، وقد حظي هذا العامل بنسبة 7.3% من إجمالي العوامل المؤثرة في شعور الصحفيين بالرضا الوظيفي، وقد ظهر بوضوح بين أفراد عينة الشروق بنسبة15.4% من اجمالي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للصحفيين بها، تلاها الأحرار بنسبة 9.1%، ثم الأهرام بنسبة 7.5%. وتشير هذه البيانات والنتائج في تحليلها الأخير إلى أن الصحفيين المصريين يعتبرون العوامل ذات الصلة بالاعتبارات المهنية أكثر تأثيراً في شعورهم بالرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى.

فقد أوضحت النتائج أن العوامل والاعتبارات المهنية من نوعية العدالة في فرص النشر بين الجميع، وجود هامش متزايد ومساحات كبيرة من الحرية تسمح للصحفيين بالتعبير عن آرائهم وتصوراتهم، ومصداقية الجهاز التحريري لدى القراء، تفوق غيرها من العوامل الأخرى، مثل الاعتبارات الاقتصادية: وقدرة إدارة المؤسسة الصحفية على تأمين ظروف مادية واجتماعية مواتية للصحفيين، أو الاعتبارات الإدارية: مثل اعتبارات الترقي والصعود الوظيفي، وهي مسألة تشير في النهاية إلى خصوصية مهنة الصحافة، كونها في الأساس مهنة رأي وضمير، ترتكز في الأساس على مدى توافر الاعتبارات المهنية والأحلاقية، بغض النظر عن الاعتبارات

الأخرى، بالرغم من أهميتها وعدم القدرة على إنكارها أو تجاهلها كعوامل مؤثرة في درجة الشعور بالرضا الوظيفي.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن أن نسبة (17.4%) من إجمالي أفراد العينة ممن ذكروا أنهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي على الإطلاق، قد ذكروا أن ثمة أسباب وعوامل تقف وراء شعورهم بذلك، يأتي في مقدمتها عدم تقدير المواهب والكفاءات المتميزة بنسبة 64.3%، ثم عدم توافر ظروف مادية مناسبة نتيجة لانخفاض الأجور والمرتبات، وقد حظي هذا العامل بنسبة 22.2%، تلاه عدم شعورهم بالعدالة والإنصاف من قبل إدارة المؤسسة والجهاز التحريري بها، بنسبة 11.1% يليه ضيق هامش الحرية الذي يتمتع به الصحفيون في ممارساتهم المهنية بنسبة 7.9%، إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل التي لم تحصل على تكرارات ذات دلالات إحصائية مثل: عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مسارات تدفق العمل، التدخل المستمر من قبل الإدارة العليا في عمليات النشر، غلبة طابع الجمود والروتين على العمل اليومي، زيادة معدلات التجاوزات المهنية والأخلاقية التي تقع فيها الصحف.. وغيرها.

وتشير هذه النتائج في تحليلها الأخير إلى غلبة العوامل ذات الصلة بالاعتبارات الإدارية والمادية، كعوامل مؤثرة سلبياً على شعور الصحفيين المصريين بالرضا الوظيفي، بشكل يفوق العوامل ذات الصلة بالاعتبارات المهنية والأخلاقية، وهي نتيجة تؤكد في النهاية أن ثمة ضغوط إدارية ومادية تواجه الصحفيين المصريين وتؤثر في درجة شعورهم بالرضا الوظيفي، وأن إدارات الصحف والجهاز التحريري بها هي المسئولة في المقام الأول عن وجود مثل هذه الضغوط والتحديات، كنتيجة أساسية لعدم إتباعها سياسات من شأنها تقدير العناصر الموهوبة والمتميزة، وتحقيق العدالة والإنصاف بين الجميع، وتوفير الدخل المناسب الذي يضمن للصحفيين حياه كريمة تتناسب مع وضعهم الاجتماعي ومتطلبات دورهم المهني.

المحور الرابع: إشكاليات تنظيم وإدارة غرف الأخبار بالصحف المصرية وملامح تطويرها

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القائمين بالاتصال من عينة الصحف المدروسة قد ذكروا أن ثمة تحديات وصعوبات تواجه عمل إدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وإدارة غرف الإخبار بها، يكشف عنها الجدول التالي:

جدول رقم (13)

رؤية المحررين للتحديات التي تواجه إدارة الجهاز التحريري

الصحيفة / أهم التحديات التي تواجه الجهاز التحريري	الوفد		الأحرار		اليوم السابع		اخبار اليوم		الشروق		الأهرام	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غلبة طابع الجمود على إدارة الجهاز التحريري، دون حرص على التطوير المستمر	13	23,2	5	10,9	4	12,1	3	10	11	22	9	18
عدم توافر موارد مالية كافية مخصصة للجهاز التحريري تساعده في انجاز مهامه ووظائفه بكفاءة وفاعلية	8	14,3	19	41,3	3	9,1	11	36,7	-	-	17	34
غياب خطط إعادة التاهيل والتدريب الخاصة بالمحررين والعاملين في الجهاز التحريري، وعدم الاهتمام بتنمية موارده البشرية	16	28,6	10	21,7	18	54,5	5	16,7	17	34	8	16
وجود تدخل واضح من إدارة المؤسسة في توجيه القرار التحريري	8	14,3	1	2,2	5	15,2	2	6,7	12	24	6	12
وجود تداخل كبير بين عمل إدارة التحرير واختصاصها والإدارات الأخرى خاصة إدارة الإعلانات	4	7,1	8	17,4	2	6,1	6	20	1	2	7	14
وجود قيود إدارية ومهنية تحد من حرية العاملين في الجهاز التحريري وقدرتهم على التعبير عن آرائهم	7	12,5	3	6,5	1	3	3	10	9	18	3	6
الإجمالي	56	100	46	100	33	100	30	100	50	100	50	100

توضح البيانات الإحصائية أن أهم التحديات التي تواجه ادارة الجهاز التحريري في الصحف المصرية المدروسة وإدارة العمل به يأتي في مقدمتها "غياب خطط إعادة التأهيل والتدريب المستمر للمحررين والعاملين بالجهاز، وعدم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وقد حظي هذا التحدي بنسبة 27.9%، وقد ظهر بوضوح في صحيفة اليوم السابع بنسبة 54.5%، من إجمالي التحديات التي تواجه الجهاز التحريري بها، تلاها صحيفة الشروق بنسبة 34%، ثم الوفد بنسبة 28.6%، ثم الأحرار بنسبة 21.7%، وهي نتيجة تشير إلى تراجع الاهتمام بسياسات التدريب وتنمية الموارد البشرية في الصحف الخاصة والحزبية مقارنة بالصحف القومية، يلي ذلك التحدي الخاص بضعف الموازنات المالية المخصصة لإدارات التحرير بالصحف المصرية، وذلك بنسبة 21.9% من إجمالي التحديات، وقد أسفرت النتائج عن أن هذا التحدي يظهر بشكل أكثر وضوحاً في إجابات أفراد عينة صحيفة "الأحرار" بنسبة 41.3% من جملة التحديات بها، ثم أخبار اليوم بنسبة 63.7%، ثم الأهرام بنسبة 34%، يليه غلبة طابع الجمود على إدارة الجهاز التحريري دون حرص على التطوير المستمر بنسبة 17% من اجمالي التحديات التي تواجه إدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية، وقد ظهر ذلك بوضوح في صحيفة الوفد بنسبة 23.2% من إجمالي التحديات بها، تلاها الشروق بنسبة 22%، ثم الأهرام بنسبة 18%، يلي ذلك وجود تدخل واضح من إدارة المؤسسة في توجيه القرار التحريري بنسبة 12.8% من إجمالي التحيات المطروحة، وقد ظهر ذلك بوضوح في صحيفة الشروق بنسبة 24% من إجمالي التحديات بها، ثم صحيفة اليوم السابع بنسبة 15.2%، ثم الوفد بنسبة 14.3%، وهي نتيجة تتسق مع النتائج السابقة الخاصة بتزايد معدلات تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري بالصحف الخاصة والحزبية مقارنة بالصحف القومية، نتيجة وجود مالك واضح قوي يسعى للحفاظ على مصالحة والدفاع عن أيدلوجيته ومشروعه السياسي، مقارنة بالصحف القومية التي تحولت إلى إقطاعيات تدار لصالح كبار قياداتها ورؤساء مجالس إدارتها، ثم يأتي بعد ذلك

التحدي الخاص بوجود تداخل كبير بين عمل إدارة التحرير والإدارات التجارية الأخرى خاصة إدارة الإعلانات، وقد حظي بنسبة 10.6%، وظهر هذا التحدي بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة أخبار اليوم20 % تلاهاالأحرار بنسبة 17.4%، ثم الأهرام بنسبة 14%، وهي نتيجة تشير إلى أن الصحف القومية المملوكة للدولة تعاني – بشكل يفوق غيرها من الصحف الأخرى – من وجود تداخل واضح بين مهام واختصاصات إدارة التحرير ومهام واختصاصات ادارات الإعلان بها، وفي ظل الحرص المتزايد على زيادة معدلات الإيرادات والربحية، وسيادة ثقافة ومبدأ عمل الصحفيين في هذه الصحف في مهنة جلب الإعلانات مقارنة بالصحف الأخرى، وأخيراً ذكر المبحوثون أن أحد التحديات التي تواجه الجهاز التحريري وإدارة العمل به في الصحف المصرية المدروسة يتمثل في وجود قيود إدارية ومهنية تحد من حرية العاملين في الجهاز التحريري وقدرتهم على التعبير عن آرائهم بحرية، وقد ظهر هذا العامل بوضوح في صحيفة الشروق بنسبة 18%، تلاها صحيفة الوفد بنسبة 12.5% ثم أخبار اليوم بنسبة 10% من إجمالي التحديات في كل منها.

وتشير النتائج الإجمالية إلى أن الاعتبارات الخاصة بغياب برامج التدريب وإعادة التأهيل وتنمية الموارد البشرية، وعدم توافر مواد مالية كافية لإدارات التحرير بالصحف، وجمود الفكر الإداري والتنظيمي السائد من أهم العوامل والتحديات التي تقف حائلاً أمام تطور أداء الجهاز التحريري في الصحف المصرية، وقدرته على المنافسة والقدرة على التجديد والإبداع، وهي تحديات وقيود يغلب عليها الطابع الإداري والمالي والفني بشكل يفوق غيرها من التحديات والقيود الأخرى، وتتطلب إدارة واعية رشيدة، تتفهم خصوصية المهنة ومتطلباتها ومقومات تطورها في عصر تتسارع فيه التطورات ويصعب اللحاق بها.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية القائمين بالاتصال لمستوى ودرجة تطور غرف الأخبار بالصحف المصرية المدروسة، إلى أن نسبة 28.6% منهم يرون أنها متطورة إلى حد كبير، وأن نسبة 40.1% منهم يرون أنها متطورة إلى حدما، في حين ذكرت نسبة 31.3% المتبقية أن هذه الغرف مازالت تقليدية للغاية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية أن النسبة الأكبر من الصحفيين في الصحف الخاصة 41.2% يرون أن غرف الأخبار بالصحف التي يعملون بها متطورة إلى حد كبير، في حين ذكرت النسبة الأكبر من الصحفيين العاملين في الصحف القومية 47.1% أن غرف الأخبار في الصحف التي يعملون بها متطورة إلى حد ما، وذكرت النسبة الأكبر من الصحفيين العاملين في الصحف الحزبية 53.3% أن غرف الأخبار في الصحف التي يعملون بها تقليدية للغاية، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن الصحف الخاصة هي أكثر أنماط الصحف المصرية حرصاً على تطوير مستوى شكل وأداء غرف الأخبار بها، وهي نتيجة تتسق مع الواقع الفعلي التي تكشف عنه أوضاع هذه الصحف وغرف الأخبار بها، حيث يشير الواقع إلى أن صحف مثل: المصري اليوم – اليوم السابع – الشروق، كانت من أوائل الصحف المصرية التي تبنت المفهوم الحديث لغرف الأخبار وآليات تطبيقه على مستوى الممارسة الفعلية، وأنها تمتلك غرف أخبار قوية وناجحة استطاعت أن تحقق تميزاً مهنياً على مستوى الإصدارات المطبوعة والنسخ والبوابات الالكترونية وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء شده المنافسة بين هذه الصحف وبين المنظومات الصحفية الأكثر قدماً ورسوخاً في السوق الصحفي، إضافة إلى ما تتمتع به هذه الصحف من قيادات شابة من أجيال جديدة من الصحفيين الذين استوعبوا ثقافة العصر وأدواته وآليات تفعيلها في ممارساتهم الفعلية.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود مجموعة من ملامح التطوير التي شهدتها غرف الأخبار وصالات التحرير في الصحف المصرية.. **والجدول التالي يوضح أهم هذه الملامح:**

جدول (14)

رؤية المحررين لملامح تطور غرف الأخبار بالصحف المصرية

ملامح تطوير غرف الأخبار وصالات التحرير في الصحف المصرية	ك	%
زيادة التوجه نحو تطبيق آليات العمل الرقمي وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مختلف مراحل العمل الصحفي	50	19.4
الاهتمام بالمزاوجة بين إصدار الصحف التقليدية المطبوعة والبوابات أو المواقع الإلكترونية لضمان التوجه إلى الفئات المختلفة من القراء والمستخدمين	46	17.8
زيادة التوجه نحو متطلبات السوق واحتياجاته في إطار اشتداد المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى	46	17.8
الحرص الشديد على إبراز دور القراء واهتماماتهم واحتياجاتهم في صنع السياسة التحريرية ومتطلبات العمل وأولوياته	43	16.7
زيادة التوجه نحو الأخذ بأسلوب عمل التيارات الحديثة في التغطية الصحفية مثل تيار الصحافة الاستقصائية وتيار صحافة الخدمات	16	6.2
تطبيق مفاهيم وآليات عمل صحافة المواطن الموجهة باحتياجات القراء والحريصة على مشاركاتهم في العمل الصحفي	19	7.4
الحرص المستمر على إكساب المحررين مبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة، وتطبيقها في العمل	21	8.1
زيادة التوجه نحو الاهتمام بالإيرادات من مصادرها المختلفة في إطار السعي لتعظيم معدلات الربحية	15	5.8
عدم الاعتداد بأخلاقيات المهنة وقيم العمل الصحفي باعتبار أنها قيود على حرية الرأي والتعبير، لا تلتزم بها الصحف ووسائل الإعلام الأخرى المنافسة	2	0.8
الإجمالي	**258**	**100**

تكشف بيانات الجدول السابق عن أن ملامح تطوير غرف وصالات التحرير في الصحف المصرية يأتي في مقدمتها: زيادة التوجه نحو تطبيق آليات العمل الرقمي وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مختلف مراحل العمل الصحفي بنسبة 19.4% من إجمالي ملامح التطور، وقد ظهر هذا الملمح بشكل أكثر وضوحاً في صحيفة اليوم السابع بنسبة 23.5% من إجمالي ملامح تطور غرف الأخبار بها، ثم صحيفة الشروق بنسبة 20%، ثم الوفد بنفس النسبة السابقة، والأهرام بنسبة 16.3%، يليه الاهتمام بالمزاوجة بين إصدار الصحف التقليدية المطبوعة وتطوير البوابات والنسخ والصحف الالكترونية لضمان التوجه للفئات المختلفة من القراء والمستخدمين بنسبة 17.8%، وقد ظهر ذلك بوضوح في صحيفة الشروق بنسبة 22.5%، واليوم السابع بنسبة 22.1% من إجمالي ملامح تطور غرف الأخبار بهما، يليه زيادة التوجه نحو متطلبات السوق واحتياجاته في إطار اشتداد المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى، وقد حظي بنفس النسبة السابقة 17.8% من إجمالي ملامح التطور، وقد ظهر جلياً في صحيفة الأحرار بنسبة 21.9%، ثم صحيفتي الوفد وأخبار اليوم، بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 20% من إجمالي ملامح تطور غرف الأخبار بكل منهما.

يأتي بعد ذلك الحرص الشديد على إبراز دور القراء واهتماماتهم واحتياجاتهم في صنع السياسة التحريرية ومتطلبات العمل وأولوياته، بنسبة 16.7% من إجمالي ملامح تطور غرف الأخبار، ثم الحرص المستمر على إكساب المحررين مبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة، وتطبيقها في العمل بنسبة 8.1%، يليها تطبيق مفاهيم وآليات عمل صحافة المواطن الموجهة باحتياجات القراء والحريصة على مشاركاتهم في العمل الصحفي بنسبة 7.4%، ثم زيادة التوجه نحو الأخذ بأسلوب عمل التيارات الحديثة في التغطية الصحفية مثل تيار الصحافة الاستقصائية وتيار صحافة الخدمات بنسبة 6.2%، وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير أن ثمة تطورات – وفقاً لإجابات المبحوثين – بدأت تشهدها غرف الأخبار الصحف المصرية، تسهم إلى حد كبير في زيادة معدلات كفاءة أداء الصحف وقرتها على المنافسة ومواكبة متطلبات العصر.

اختبارات الفروض الإحصائية:

في إطار سعي الدراسة لاستجلاء غموض مشكلتها البحثية وتحقيق أهدافها قامت الدراسة باختبار بعض العلاقات والفروض الإحصائية المتصلة بمشكلتها البحثية، وأهدافها، **وقد انتهت نتائج هذه الاختبارات الإحصائية إلى ما يلي:**

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن اتجاهات الصحفيين المصريين نحو الجهاز التحريري بصحفهم قد جاءت إيجابية بشكل عام، وأن هذه الاتجاهات قد تباينت في قوتها بين فئتي "متوسط" و "مرتفع"، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلي أن اتجاهات الصحفيين نحو الجهاز التحريري لصحفهم من حيث قوتها قد جاءت مرتفعة لدى نسبة 51% من أفراد العينة، ومتوسطة لدى نسبة 42.9% من أفراد العينة، في حين جاءت هذه الاتجاهات منخفضة لدى نسبة 6.1% فقط من أفراد العينة، وهي نتيجة تؤكد في تحليلها الأخير أن إدارات التحرير في الصحف المصرية تحظى بقبول نسبي لدى الصحفيين العاملين بها، يمكن تطويره وزيادة معدلاته بقدر اهتمام هذه الإدارة بتطوير نفسها وأساليبها في العمل والقيم الحاكمة لها وكذلك قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي للمحررين وتأكيد قيم الاستقلال المهني لديهم.

كما انتهت نتائج اختبارات الفروض والعلاقات الإحصائية إلى أن هناك علاقة ذات دلاله إحصائية بين سمات قادة الجهاز التحريري بالصحف المصرية، وقدرتهم على إدارة العمل الصحفي وتدفقه، حيث اثبت التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض وكشف عن وجود علاقة بين هذين المتغيرين، بدرجة ثقة بلغت (96%)، وانتهت نتائج التحليل إلى أن شدة هذه العلاقة كانت قوية، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.604)، وأسفرت نتائج التحليل عن أن محرري الصحف الحزبية قد كانوا أكثر إدراكاً لهذه العلاقة وتأثيرها بنسبة 95.6% من إجمالي أفراد عينة الصحف الحزبية، يليهم محررو الصحف القومية بنسبة 92.2%، ثم محررو الصحف الخاصة بنسبة 80.2% من أفراد عينتها، وهي نتيجة تشير في تحليلها الأخير إلى أن لسمات القادة دور رئيسي ومهم ينعكس في أسلوب إدارة العمل وتدفقه، ويظهر تأثير هذه السمات بوضوح في تنظيم العمل وإدارته سواء أراد القائد أم لم يرد، لأنها

سمات مرتبطة في الأساس بطبيعته وتكوينته الشخصية المميزة، وهو الأمر الذي يتطلب من القائمين على شئون المؤسسات ضرورة التأني عند الاختيار، واختيار القادة وفقاً لمعايير وسمات موضوعية معروفة ومعلنة.

كما انتهت نتائج اختبارات الفروض إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (نمط ملكية الصحيفة) وبين (أسلوب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بها). حيث انتهت النتائج إلى صحة هذا الفرض بدرجة ثقة 99% (عند درجات حرية 4، وحيث كانت قيمة كا2 = 12.147).

وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن أن شدة هذه العلاقة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.476) عند مستوى معنوية (0.016). وأوضحت النتائج – كما أسلفنا – أن نمطي الصحف "الحزبية والخاصة" – وفقاً لإجابات المبحوثين بها – يميلان إلى تطبيق أسلوب الإدارة المركزية في إدارة الجهاز التحريري بهما، في الوقت الذي تميل فيه إدارة الصحف القومية إلى تطبيق نمط التنظيم الوظيفي الموضوعي، وهي نتيجة تتناقض في بعض تفاصيلها مع ما توصلت إليه دراستنا للماجستير حول العوامل الإدارية المؤثرة علي السياسة التحريرية للصحف المصرية، والتي انتهت إلى أن نمط التنظيم والادارة بالصحف الحزبية عامة يميل إلى الطابع المركزي، في حين يميل نمط تنظيم وإدارة الصحف الخاصة إلى النمط الثالث أو ما يطلق عليه "نمط الإدارة الجماعية المشاركة"، إلا أنه قد يبدو أن ثمة متغيرات جديدة قد أدت إلى تراجع الصحف الخاصة عن تطبيقها لنمط الإدارة الجماعية في المراحل السابقة، ويعتقد المؤلف أن في مقدمة هذه العوامل والمتغيرات ما يمكن تسميته "باتساع النطاق التنظيمي والمؤسسي" للصحف الخاصة وتحولها من مجرد مشروعات صغرى مستقلة إلى كيانات ضخمة تعمل في إطار مؤسسي، وفي إطار تنافسي يهدف إلى تحقيق الربح والاستحواذ على نصيب مهم من القراء والمعلنين، الأمر الذي دفع الإدارة – وتحت ضغوط الملاك والمنافسة الشرسة المتزايدة – إلى اللجوء لنمط الإدارة المركزية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وملاك المشروع وحملة الأسهم.

كذلك فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "نمط الصحيفة" وبين "تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحيفة" وذلك بدرجة ثقة (100%) (عند درجات حرية 4. وحيث كانت قيمة كا2 = 25.871) وأظهرت نتائج التحليل أن شدة هذه العلاقة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.387)، عند مستوى معنوية. (0.000)، وأوضحت النتائج التفصيلية – وفقاً لإجابات المبحوثين عينة الدراسة – أن الإدارة العليا في الصحف الحزبية تتدخل في شئون الجهاز التحريري للصحف الصادرة بشكل يفوق مثيلاتها الأخرى، حيث ذكر المبحوثون أن الإدارة العليا في الصحف الحزبية تتدخل في شئون الجهاز التحريري إلى حد ما بنسبة 55.6% من أفراد العينة وإلى حد كبير بنسبة 40% من أفراد العينة، بما يعني أن تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري يصل إجمالاً إلى 95.6% بدرجات متباينة، في حين تصل هذه النسبة في الصحف الخاصة إلى 87.2%، وفي الصحف القومية إلى (62.7%)، وهي النتيجة التي تتوافق مع النتيجة السابقة والتي تؤكد على ميل الصحف الحزبية ويليها الخاصة إلى تطبيق نمط الإدارة المركزية في تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري بهما بشكل يفوق الصحف القومية، للاعتبارات التي سبق الإشارة إليها في استعراض النتائج العامة للدراسة.

وقد أثبتت اختبارات الفروض الإحصائية صحة الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة بين "نمط ملكية الصحيفة" وبين "استقلالية الجهاز التحريري بها تجاه الملاك والإدارة العليا"، حيث انتهت النتائج إلى صحة هذا الفرض الإحصائي عند درجة ثقة (97%) (وعند درجات حرية 4. وحيث كانت قيمة كا2 = 165.040} وأظهرت النتائج أن شده هذه العلاقة كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.314) عند مستوى معنوية (0.003) وانتهت نتائج التحليل إلى أن الجهاز التحريري في الصحف القومية المملوكة للدولة أكثر استقلالية تجاه الملاك والإدارة العليا، مقارنة بالجهاز التحريري في الصحف الحزبية والخاصة، حيث ذكرت نسبة 45.1% من أفراد عينة الصحف القومية أن الجهاز التحريري بهذه الصحف يتمتع باستقلالية إلى حد كبير، وذكرت نسبة 47.1% أنه يتمتع باستقلالية إلى حد ما – في

حين ذكرت نسبة 17.8% من أفراد عينة الصحف الحزبية أن الجهاز التحريري بها يتمتع باستقلالية إلى حد كبير، وذكرت نسبة 53.3% منهم أنه يتمتع باستقلالية إلى حد ما، في المقابل ذكرت نسبة 17.6% من أفراد عينة الصحف الخاصة أن الجهاز التحريري بها يتمتع باستقلالية تجاه الملاك والإدارة العليا إلى حد كبير، وذكرت نسبة 51.7%منهم أنه يتمتع باستقلالية إلى حد ما.

وتوضح النتائج في تحليلها الأخير أن الجهاز التحريري في الصحف القومية يحظى باستقلالية تجاه المالك والإدارة العليا بشكل يفوق إدارات التحريري في الصحف الأخرى، وهي نتيجة تتسق في بعض جوانبها إلى حد كبير مع واقع الصحف القومية، التي يمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى نيابة عن الدولة، وهي ملكية صورية، شكلية لا تفرض للمالك حقوقاً أصيلة أو جوهرية، أدت في النهاية إلى غياب دور هذا المالك القانوني وتراجعه عن التدخل في شئون المؤسسات وإدارتها تاركاً هذه المسئولية لرؤساء مجالس إداراتها ورؤساء تحريرها في مقابل الولاء الكامل للنظام السياسي وتوجهاته بخلاف الصحف الحزبية والخاصة، والتي يبدو دور المالك فيهما واضحاً وقوياً لاعتبارات سياسية وأيدلوجية كما في حالة الأولى "الحزبية" ولاعتبارات اقتصادية وربحية كما في حالة الصحف الخاصة، وإن كان هذا لا يعني في الجانب الآخر أنها هي الأخرى غير محكومة باعتبارات سياسية وأيديولوجية واضحة للعيان لا تقل في أهميتها عن الاعتبارات الاقتصادية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تدخلات واضحة في شئون الجهاز التحريري بها، تحد من استقلاليته وتؤثر فيها.

ويرى المؤلف أن تأكيد الصحفيين في الصحف القومية المملوكة للدولة باستقلالية الجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها تجاه الملاك والإدارة العليا، يمكن قبوله كأمر مسلم به يعبر عن واقع مثالي بهذه الصحف، بقدر ما يعبر عن سياق تم تنشئه الصحفيين في إطاره وصبغتهم بتوجهاته بحيث أسفرت عمليات إعادة الضبط والتنشئة تلك عن إفراز عنصر بشري يمارس الرقابة على ذاته، ويرى فيما يمارسه من عمل محكوم بتوجهات وضوابط مستقرة لديه استقلالاً مهنياً، في الوقت

الذي يعلن فيه شيوخ المهنة وثقاة الصحفيين وكبرائهم وجود هذا التدخل بشكل واضح، خاصة من قبل إدارة المؤسسة العليا.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة بين "نمط ملكية الصحفية" وبين "شعور الصحفيين بالاستقلال المهني" حيث ثبتت صحة هذا الفرض الإحصائي بدرجة ثقة (96%) عند درجات حرية = 4. وحيث كانت قيمة كا2 = 9,7 وأظهرت نتائج التحليل أن شدة هذه العلاقة كانت ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.249) عند مستوى معنوية (0.046). وقد أوضحت نتائج التحليل أن الصحفيين الذين يعملون في الصحف القومية يرون أنهم أكثر استقلالية في أداء عملهم المهني بشكل يفوق نظرائهم في الصحف الأخرى، حيث ذكرت نسبة 43.1% منهم أنهم يشعرون بالاستقلال المهني إلى حد كبير، وذكرت نسبة 47.1% منهم أنهم يشعرون بالاستقلال المهني إلى حد ما، في حين ذكرت نسبة 15.6% من إجمالي أفراد عينة الصحف الحزبية أنهم يشعرون بالاستقلال المهني إلى حد ما، وذكرت نسبة64.4 %منهم أنهم يشعرون بالاستقلال المهني الي حد ما، وفي المقابل ذكرت نسبة 27.5% من إجمالي أفراد عينة الصحف الخاصة أنهم يشعرون بالاستقلال المهني إلى حد كبير، وذكرت نسبة 52.9% منهم أنهم يشعرون بالاستقلال المهني إلى حد ما. وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء بعض الاعتبارات الوظيفية والقانونية، إذ يشعر المحررون والصحفيون في الصحف القومية بدرجة أعلى من الاستقلال المهني مقارنة بنظرائهم، نتيجة لتمتعهم بمراكز وظيفية وقانونية ثابتة ومستقرة، لا يمكن المساس بها من خلال الفصل أو الطرد من العمل كما في الصحف الحزبية والخاصة، نتيجة لكون الصحف القومية مملوكة للدولة، وبالتالي فإن عقود عمل الصحفيين وتعينهم تخضع لحماية قانونية لا تتوافر في النمطين الآخرين، ومن ثم تتيح هذه الأوضاع للصحفيين درجة من الاستقلالية تجاه الإدارة قد تفوق نظرائهم في النمطين الآخرين، وإن كان ذلك لا يعني بالضرورة قدرتهم على ممارسة حرية التعبير والعمل بحرية واستقلالية تفوق نظرائهم، في ظل الضغوط والقيود الكثيرة المعروفة والمفروضة عليهم، خاصة إزاء ممارستهم المهنية فيما يتعلق بشئون السلطة وهيئاتها الرسمية المختلفة.

كذلك انتهت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين "نمط ملكية الصحفية" وبين "درجة الشعور بالرضا الوظيفي لدي المحررين" عند درجة ثقة (98%)، وعند درجات حرية = 4 وحيث كانت قيمة كا2 = 11.350 وقد أوضحت نتائج التحليل أن شدة هذه العلاقة كانت ضعيفة حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.268) عند مستوى معنوية (0.023)، وأوضحت النتائج أن الصحفيين العاملين في الصحف القومية أكثر شعوراً بالرضا الوظيفي من نظرائهم العاملين في الصحف الحزبية والخاصة، حيث ذكرت نسبة 45.1% من إجمالي أفراد عينة الصحف القومية أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد كبير، في حين ذكرت نسبة (23.5%) من أفراد عينة الصحف الخاصة أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي إلى حد كبير، وهي نتيجة يمكن ربطها بالنتيجة السابقة وتفسيرها أيضاً في ضوئها، وفي ضوء توافر ظروف ومقومات قانونية ومادية تضمن للصحفيين العاملين في الصحف القومية ظروف وبيئة عمل أفضل من تلك التي تتوافر لنظرائهم في الصحف الأخرى، الأمر الذي يترتب علية زيادة معدلات الرضا الوظيفي بينهم مقارنة بالآخرين، خاصة على مستوى أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عنها دخولهم ومرتباتهم، ودرجة الأمان الوظيفي التي يشعرون بها، وكذلك على مستوى بيئة العمل وتجهيزاتها المادية والفنية، مقارنة بالعوامل الأخرى المتصلة بحرية الرأي والتعبير وحريتهم في ممارسة دورهم المهني باستقلالية خاصة إزاء السلطة السياسية.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة بين "المستوى الوظيفي" للصحفيين عينة الدراسة: (صحفي يحتل موقع قيادي _ في مقابل صحفي لا يحتل أي موقع قيادي في الصحف التي يعملون بها) وبين:

- اتجاهاتهم نحو إدارة الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها.

- تقييمهم لسمات الجهاز التحريري في الصحف المصرية وتأثيرها على جوانب إدارة العمل وتدفقه.

- رؤيتهم لأسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري للصحف التي يعملون بها.

- تصوراتهم لحدود تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها.
- تقييمهم لمدى استقلالية الجهاز التحريري تجاه الملاك والإدارة العليا.
- شعورهم بالاستقلال المهني في أداء عملهم.
- شعورهم بالرضا الوظيفي في المؤسسات التي يعملون بها.

فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة بين المكانة والموقع الوظيفي الذي يحتله الصحفي وبين إدراكه واتجاهاته وتقييمه للقضايا والموضوعات المطروحة للنقاش، السابق الإشارة إليها، حيث أشارت النتائج إلى توافق الصحفيين – ممن يحتلون موقع قيادي، وممن لا يحتلون هذا الموقع – على أن سمات قادة الجهاز التحريري تؤثر على جوانب إدارة العمل وتدفقه، وأن أسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري يؤثر في كفاءة الأداء المهني واستقلاليته، كما انتهت النتائج إلى توافق الصحفيين من الفئتين حول حدود تدخل الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري للصحيفة، حيث ذكرت نسبة (85%) ممن يتمتعون بموقع قيادي (47 مفردة) أن الإدارة العليا تتدخل في شئون الجهاز التحريري بدرجات متباينة، وقد بلغت هذه النسبة (80.5%) بين أفراد الصحفيين مما لا يحتلون موقع قيادي بواقع (74مفردة)، وهو ما يؤكد عدم وجود تباينات جوهرية تذكر وفقاً لمعايير الموقع الوظيفي.

من ذلك أيضاً على سبيل المثال توافق الصحفيين من الفئتين حول استقلالية الجهاز التحريري تجاه ملاك الصحيفة وإدارتها العليا، حيث ذكرت نسبة (83.6%) من الصحفيين الذين يتمتعون بموقع قيادي (46 مفردة) أن الجهاز التحريري يتمتع باستقلالية تجاه ملاك الصحيفة وإدارتها العليا بدرجات متباينة، وهو ما ذكرته نسبة (76%) من الصحفيين أفراد الفئة الأخرى، كذلك فيما يتعلق بالعلاقة بين المكانة والموقع الوظيفي وشعور الصحفيين بالاستقلال المهني ذكرت نسبة (83.6%) بواقع (46 مفردة) من إجمالي الصحفيين الذين يحتلون موقعاً قيادياً أنهم يشعرون باستقلالية في عملهم المهني بغض النظر عن قيود الموقع، وهو ما ذكرته نسبة (83.7%) من الصحفيين الذين لا يحتلون أي موقع قيادي وهي نتيجة تشير من

خلال بياناتها ومؤشراتها الإحصائية إلى وجود درجة كبيرة من التوافق بين الصحفيين إزاء قضية الاستقلال المهني، وهو نفس الأمر الذي ينطبق أيضا على درجة شعور الصحفيين بالرضا الوظيفي عن العمل داخل الجهاز التحريري للصحف التي ينتمون إليها، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن نسبة (80%) بواقع (44 مفردة) من الصحفيين الذين يحتلون مواقع قيادية قد ذكرت أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي عن العمل داخل الجهاز التحريري لصحفهم بدرجات متباينة، وقد بلغت هذه النسبة بين الفئة الأخرى من الصحفيين (82.5%) من الصحفيين الذين لا يحتلون أي موقع وظيفي، وهي جميعها مؤشرات تدل على توافق الصحفيين أياً كانت مواقعهم الوظيفية حول القضايا والموضوعات المثارة للنقاش.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المبحوثين من الصحفيين (ذكر – أنثي) وبين:

- اتجاهاتهم نحو إدارة الجهاز التحريري في الصحف التي يعملون بها.
- تقييمهم لسمات قادة الجهاز التحريري في الصحف المصرية وتأثيرها على جوانب إدارة العمل وتدفقه.
- رؤيتهم لأسلوب تنظيم العمل بالجهاز التحريري للصحف التي يعملون بها.
- تصوراتهم لحدود تدخل الإدارة العليا في شئون الجاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها.
- تقييمهم لمدى استقلالية الجهاز التحريري تجاه الملاك والإدارة العليا.
- شعورهم بالاستقلال المهني في أداء عملهم.
- شعورهم بالرضا الوظيفي في المؤسسات التي يعملون بها.

فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق الصحفيين من الجنسين حول القضايا المطروحة بغض النظر عن اعتبارات النوع، فعلى سبيل المثال أتفق المبحوثون من الجنسين على أن سمات قادة الجهاز التحريري تؤثر على جوانب إدارة العمل وتدفقه، حيث وافق على ذلك نسبة (87.4%) من الذكور في مقابل (91.7%) من الإناث، كما توافق أفراد العينة من الجنسين على تحديد أساليب تنظيم وإدارة عمل الجهاز التحريري المعمول بها في الصحف المصرية وبنفس الرتب، حيث ذكر

المبحوثون من الذكور أن أهم أساليب تنظيم العمل يأتي في مقدمتها أسلوب التنظيم الوظيفي بنسبة (41.4%) يليه أسلوب التنظيم المركزي بنسبة (36.8%) وأخيراً أسلوب الإدارة الجماعية بنسبة (21.8%)، وهو ما توافقت عليه الصحفيات من أفراد العينة فيما يتعلق بأساليب تنظيم العمل السائدة، حيث ذكرت نسبة (50%) من الصحفيات عينة الدراسة أن النمط الوظيفي يأتي في مقدمة أنماط وأساليب تنظيم العمل بالجهاز التحريري، يليه أسلوب التنظيم المركزي بنسبة (31.7%)، وأخيراً أسلوب التنظيم الديمقراطي الجماعي بنسبة (18.3%).

خلاصة الفصل

سعت هذه الدارسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب تنظيم وإدارة العمل في إدارات التحرير بعدد من الصحف المصرية وبين الاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، ومن ثم فإنها قد انطلقت من دراسة بيئة العمل الداخلية بما تتضمنه من مكونات جوهرية تتمثل في: أنماط ملكية الصحف، وأساليب تنظيم وإدارة العمل بها، ومنظومة القيم والمعايير الحاكمة، وتوجهات الإدارة وفلسفتها، إضافة إلى نمط القيادة السائدة بالمؤسسات الصحفية المصرية، والسمات والخصائص التنظيمية للجهاز التحريري بهذه المؤسسات، وتأثير هذه العوامل مجتمعة على شعور الصحفيين بالاستقلال المهني، والرضا الوظيفي، بعد عقود أغفل فيها الباحثون أهمية هذه القضية وأهمية تأثيرات الضغوط والعوامل الداخلية، منساقين في ذلك وراء طرح أو فرضية قديمة تقليدية سادت الأوساط الأكاديمية، بأن العوامل الخارجية المحيطة بالنظام الصحفي وفي مقدمتها العوامل السياسية والاقتصادية أكثر تأثيراً على سياسات تحرير الصحف واستقلاليتها المهنية مقارنة بالعوامل الأخرى، وهي الفرضية التي نفتها بعض الدراسات العربية الحديثة (هشام عبد الغفار 1995- محرز غالي 2003– مارجريت سمير 2005، وكثير من الدراسات الأجنبية التي سوف نتطرق لها عند مناقشة النتائج.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– أن إدارات التحرير (الجهاز التحريري) بالصحف المصرية تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات والخصائص المهنية التي تؤثر في قدرة هذه الإدارات وكفاءتها في إدارة وتنظيم شئون العمل بها، يأتي في مقدمتها هذه الخصائص التنظيمية والمهنية، المعايير والقيم الحاكمة لتوجهات عمل الجهاز التحريري وسمات وخصائص العنصر البشري الذي يعمل به، وكذلك سمات وخصائص قادة هذا الجهاز وأسلوب تنظيم وإدارة العمل به.

– انتهت نتائج الدراسة إلى أن إدارات التحرير بالصحف المصرية عينة الدراسة تتسم إجمالاً بمجموعة من السمات والخصائص التنظيمية الإيجابية، يأتي في

مقدمتها غلبة القيم والمعايير المهنية والأخلاقية على القيم والمعايير التي تحكم أداء وتوجهات إدارات التحرير والجهاز التحريري بالصحف المصرية، مقارنة بالاعتبارات الاقتصادية والنفعية، حيث أظهرت النتائج أن قيم "تحقيق السبق والتميز عن الصحف الأخرى المنافسة"، و"خدمة القراء والتركيز على تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم" و"الالتزام بقيم وأخلاقيات العمل الصحفي، والالتزام بالقيم المجتمعية" تأتي باعتبارها المعايير والقيم التي يرى الصحفيون من أفراد عينة البحث أنها تحكم أداءهم المهني، وهي نتيجة تؤكد أن غرف الأخبار بالصحف المصرية تختلف – من حيث القيم والمعايير التي تحكم توجهات العمل بها – عن الصحف الغربية، حيث أشارت نتائج كثير من الدراسات الأجنبية، مثل دراسات (Michael Hitt – Joan Costa 2008) ودراسات (Jane Singer, 2004 – Mark Dueze 2010) وغيرها من الدراسات إلى أن التحولات التي شهدتها غرف الأخبار بالصحافة الغربية، خاصة في المجتمع الأمريكي، قد ترتب عليها تحول مشابه في منظومة القيم التي تحكم أداء هذه الغرف، حيث أصبحت القيم والمعايير الاقتصادية تأتي في مقدمة المعايير الحاكمة للأداء، في الوقت الذي تراجعت فيه مكانة المعايير والقيم المهنية والأخلاقية.

- وانتهت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أن سمات العنصر البشري من العاملين بالجهاز التحريري، وقادة هذا الجهاز تحمل الكثير من الملامح الإيجابية، مثل كونهم يمثلون أجيالا مختلفة، وأنهم مؤهلين للتعامل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وأنهم يتمتعون بخبرات صحفية متميزة، وأن قادة الجهاز التحريري يحترمون تقاليد المؤسسة وأخلاقيات المهنة، وأنهم يتمتعون بكفاءة مهنية تمكنهم من تسيير العمل بدقة، وأنهم لديهم قدرات إدارية وتنظيمية ملحوظة، وغيرها من السمات الإيجابية الأخرى، إلا أن ثمة مؤشرات كثيرة تدل على أن أساليب تنظيم وإدارة العمل بالجهاز التحريري التي يطبقها هؤلاء القادة يغلب عليها الطابع التقليدي الذي يتراوح بين توظيف نمطي: الإدارة المركزية المستندة على التنظيم الهيراركي، ونمط التنظيم الوظيفي المستند على التخصص وتقسيم العمل، دون أية جهود للاستفادة من التطورات الحديثة في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهو الأمر الذي أدي إلى تراجع وتدهور الفكر الإداري والتنظيمي في معظم الصحف

والمؤسسات الصحفية المصرية مقارنة بمثيلاتها الغربية، حيث أشارت نتائج كثير من الباحثين الغربيين من أمثال(George Sylive 2006 – Richard Warren 2007 – Camille Kare 2006 – Risto Kunelius 2009) إلى أن التحولات التي شهدتها صناعة الصحافة في الغرب الأمريكي والأوروبي قد دفع إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية إلى تبني مداخل جديدة ومستحدثة في إدارة الصحف وغرف الأخبار بها مثل مدخل الشراكة التكاملية، وأساليب فرق العمل الجماعية، وأسلوب (Sinergy) لإدارة حقوق الملكية الفكرية في المجال الصحفي والإعلامي وغيرها من مداخل وأساليب، الأمر الذي أسهم في تطور الفكر الإداري والتنظيمي لمعظم الصحف الغربية وتفوقها على مثيلاتها في مصر.

- انتهت نتائج التحليل إلى أن الصحفيين المصريين عينة الدراسة – على اختلاف أنماط الصحف المدروسة – يحملون تقديراً واتجاهاً إيجابياً قوياً لدى إدارات التحرير والجهاز التحريري بالصحف التي يعملون بها، بغض النظر عن السمات والخصائص السلبية التي قد تشوب أدائه، وهي نتيجة تكشف في تحليلها الأخير عن زيادة معدلات انتماء الصحفيين للمهنة ولإدارات التحرير التي يعملونه بها، مدركين في ذلك طبيعة المهنة وخصوصيتها وطبيعة الضغوط المفروضة على هذه الإدارات، والقيم والمعايير التي تحكم توجهاتها.

- كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أساليب تنظيم الصحف وأساليب إدارة الجهاز التحريري بها وشعور المحررين بالاستقلالية المهنية، حيث أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من إجمالي المبحوثين (82.3%) ترى أن الإدارة العليا بالصحف التي يعملون بها تتدخل في شئون الجهاز التحريري بما يؤثر في استقلاليته المهنية، وأوضحت الدراسة أن ثمة آليات تتدخل من خلالها الإدارة العليا في شئون الجهاز التحريري بالصحف المصرية يأتي في مقدمتها منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات الإدارة العليا، يليه منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه ورؤاها الفكرية والسياسية، ثم التدخل لتخفيف نهج الصحيفة وحدة الأساليب المعالجة بها، يليه التدخل في إعادة بناء أجندة اهتمامات الصحيفة على فترات مختلفة لضمان التزامها بالحظ العام لتوجهات الإدارة، يليه التدخل لتهميش العناصر المشاغبة من الصحفيين وتقليص مسئولياتهم في الجهاز

التحريري، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كثير من الدراسات الأجنبية والعربية ومنها دراسات – Thomas Hanitz, 2009 – Kris Kodrich, 2007 – Jyotik Ramprasad, 2006 – Thomas Hove 2007 – – محرز غالي 2003– حماد إبراهيم 1995.

– كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من الصحفيين (54.4%) يؤكدون أنهم يشعرون بالاستقلالية المهنية في إطار إدارات التحرير وغرف الأخبار التي يعملون بها (إلى حد ما)، وذكرت نسبة (29.3%) أنهم يتمتعون بالاستقلالية المهنية إلى حد كبير، وأسفرت النتائج إلى أن الصحفيين من أفراد عينة الصحف القومية كانوا أكثر تأكيداً على شعورهم بالاستقلال المهني مقارنة بنظرائهم في الصحف الأخرى، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المؤشرات والملامح التي يعتبرها الصحفيون من مقومات الاستقلال المهني الذي يتمتعون به يأتي في مقدمتها أنهم يتمتعون بدرجة كبيرة من الحرية في أختيار المصادر التي يتعاملون معها، يليها أن هناك مساحة كبيرة متاحة للصحفيين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في المواد الصحفية المنشورة، يليها أن هناك حظر تام لعمل الصحفيين لمهنة جلب الإعلانات بما يدعم في استقلاليتهم المهنية، ثم إتاحة الفرصة للصحفيين – في بعض الصحف المصرية – للمشاركة في رسم السياسات وصنع القرارات التحريرية، يلي ذلك إدراك المحررين أن هناك آلية واضحة وعادلة للفصل في الخلافات والمشكلات التي قد تحدث بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخيراً ادارك الصحفيين أن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم ضمانات مالية تحميهم من الضغوط والإجراءات. وهي نتيجة تتفق مع نتائج الكثير من الدراسات الأجنبية مثل دراسات: (Bennet Lance, 2009 – Robinson, 2010 – Courtny Radich, 2010) والتي أكدت أن الدول والمجتمعات التي شهدت تحولا إصلاحية سواء بطيئة – كما في حال مصر – أو جذرية كما في دولة البرازيل وتركيا وبعض الدول الإفريقية، قد شهدت صحفها ووسائل إعلامها هي الأخرى تحولات إصلاحية مشابهه بدرجات متباينة انعكست في تزايد شعور الصحفيين والمحررين والإعلاميين بالاستقلال المهني، الأمر الذي ترتب عليه زيادة كفاءة معدلات الأداء المهني وهي نتيجة يمكن أن نلمسها في المحاولات التي تبذلها الكثير من الصحف الخاصة وبعض

الصحف الحزبية لتحقيق درجة من الاستقلالية عن السلطة السياسية ونفوذها، بالرغم من أنها قد فشلت في تحقيق هذه الاستقلالية تجاه ملاكها وحملة الأسهم بها.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الأساليب والمعايير التي يمكن الاستناد إليها في تقييم الأداء المهني للصحفيين، يأتي في مقدمة هذه المعايير مقارنة بالأداء الصحفي بأداء الصحف الأخرى المنافسة، يليه تقييم أداء الجاز التحريري من خلال أرقام توزيع الصحيفة ومدى إقبال القراء عليها يليه أسلوب التقييم المتعلق بقدرة الجهاز التحريري على تطوير نفسه وآليات عمله بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل، ثم يأتي بعد ذلك تقييم أداء الجهاز التحريري من خلال حسابات المساحة الإعلانية ومدة إقبال المعلنين على الصحيفة، وأخيراً مدى تكيف العاملين بالجهاز التحريري مع بيئة العمل ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، وقد انتهت النتائج إلى أن النسبة الأكبر من الصحفيين (53.1%) يرون أن الصحف والمؤسسات التي يعملون بها تطبق هذه المعايير بدرجات متباينة.

- وانتهت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من الصحفيين عينة البحث (51.7%) يشعرون بالرضا الوظيفي (إلى حد ما)، في حين أن نسبة (29.9%) ذكروا أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي (إلى حد كبير)، وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن ثمة مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تزايد شعور الصحفيين المصريين بالرضا الوظيفي خلال الفترة الأخيرة يأتي في مقدمتها إدراكهم بتوافر العدالة في فرص النشر المتاحة بين الجميع، يليه إدراك المحررين وشعورهم بوجود مساحة كبيرة من الحرية في العمل تتيح لهم التعبير عن رؤاهم وتصوراتهم ثم يأتي بعد ذلك إدراك المحررين أن الجهاز التحريري للصحيفة التي يعملون بها يتمتع بمصداقية لدى القراء، ثم إدراكهم بأن إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها تؤمن لهم ظروفاً مادية واجتماعية مواتية، وأخيراً لإدراكهم لوجود معايير واضحة للترقي والصعود الوظيفي، وقد انتهت الدراسة إلى أن الصحفيين لمصريين يعتبرون العوامل ذات الصلة بالاعتبارات المهنية من نوعية العدالة في فرص النشر، ووجود هامش كبير من الحرية يسمح للصحفيين بالتعبير عن آرائهم، ومصداقية الجهاز التحريري لدى القراء، أكثر تأثيراً في شعورهم بالرضا الوظيفي مقارنة بالعوامل الأخرى مثل الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الإدارية والتنظيمية.

وهي نتيجة تتفق مع نتائج الكثير من الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Kris Kodrich, 2007 – Isabel Awad, 2008 – Rhonda Brrit, 2010 Li – Jing, 2008) والتي أشارت إلى أن إدراك المحررين بتزايد التوجهات الاقتصادية للإدارة، والضغوط الإدارية والتنظيمية التي تنتقص من الاستقلال المهني للمحررين وقدراتهم على المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات، من أكثر العوامل المؤثرة سلباً في شعورهم بالرضا الوظيفي، في حين أن إدراكهم لتزايد اهتمام الإدارة العليا بالقيم والمعايير المهنية واحتياجات القراء وأولويات المجتمع، إضافة إلى ديمقراطية التنظيم وأسلوب إدارة العمل، يأتي في مقدمة العوامل المؤثرة إيجاباً في شعورهم بالرضا الوظيفي.

مراجع ومصادر الفصل الأول

1. Bennet lance: Making Journalistic Independence: official Dominance and Rule of product substation in Swedish press coverage, 2009. at www.allacademic.com
2. charles chowa: Individual and organizational Determinates, Management science, vol 52, feb, 2006, p1& 4g.
3. Daiel Chomsky: An Interested Reader: measuring ownership control at the new york time, paper presented at the annual meeting of the western political science association, 2004, at all. Academic.com
4. bdwin locke: work Motivation and satisfaction, Chicago, Rand Mc, 1990.
5. George sylive and sonia Haung: Decision-Making by news paper Editor: understanding values and change paper. Presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006.
6. Robert myers: Motivation and job satisfaction, management Decision, vol 36, march, 2008.
7. Teltand Meyer: Job satisfaction, organizational commitment, turnover Intention, Journal of Applied psychology vol 92, 2007.
8. Thomas Hanitz: Modeling perceived influences on journalism: Evidence from across National survey of Journalists, paper presented at the annual meeting of the Intermational comm. Association, Chicago, 2009.
9. Brian Mussey and Tonni Haas: Does Making Journalism Mor public Make a Difference? A critical Review of Evaluative Research on public Journalism. J& Mass comm.. Quarterley, vol. 79, No. 3, 2002.
10. chin-chuan lee and Yu Haung: Chinese party oublicity inc, conglomerated: the case of the shevzhen press group. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006. at: www.Allacademic.com
11. Courteny Radsch: speaking truth to power: The Changing Role of Journalism In Egypt. Paper presented at the annual meeting of the international studies, association, Chicago, 2010.
12. Fred F. Endres and others: Newsroom: A Baseline study of prevalence, Organization and Effectiveness. Aejmc Conference paper, At: Httpll list. Msu. Edu/cgi-Bin/wa, 1999

13. ----------------------: Newsroom TEAM Enjoy Rapid Growth In Goes, Newspaper Research Journal, vol.22, No.3,2001

14. Isabel Awad: Cultural Diversity In the News at the annual meeting of the international comm., association, Canada, 2008.
15. Jane Singer: partnership and public service: Normative issues for journalists in converged Newsroom. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, neworleans, 2004.
16. John Russial: Topic – Team performance: A content study, Newspaper Research Journal, vol.18, No.1-2,1997.
17. Kathleen Hansen: Newsroom Topic – team Journalist's Assessments of Effects on News Routines and newspaper Quality, Aejmc Confence papers, at: http://list.msu.edu/cgi-bin/wa,1997.
18. Mark Deuze: cultural convergence in the creative Industies: understanding the changing nature of media work. Paper presented at the annual meeting of the international comm., Association, Germany 2010.
19. Peter Gade: Managing change newspaper's attitudes towords integrating marketing and journalism, Aejmc conference papers at: http//list.msu.edu/cgi-bin/wa,1999
20. ------------------:The cultural Transformation of U.S. Newspaper: A comparison of Management and Rand and file attitudes toward a conceptual model of organizational development, Aejmc conference papers, At: http//list.msu.edu/cgi-bin/wa,2001.
21. Randal A. Beam the characteristics of market – oriented daily newspaper, Aejmc confence papers 1999, at: http//list.msu.edu/cgi-bin/wa.
22. ---------------------: Does it pay to be a market – oriented Daily Newspaper?, J& mass comm.. Q. vol, 78, No.3, 2001.
23. Richard gross & patricia A. Curtin and Galen Cameron: Diversity Efforts in the Newsroom. Doin the Right thing or just a case of show me the money, Aejmc conference papers. At: http//list.msu.edu/cgi-bin/wa,2007.
24. Risto Kunelius & laura Rusunoksa: professional Imagination in newspaper newsroom, paper presented at the annual meeting of the International comm., association, Canada, 2008.

25. William Anderson: why Does the beat Go on? An Examination of the role of beat structure In the newsroom, newspaper Research Journal, vol.21,no.4, 2000
26. Xin Xin: Structural chande at local level and its impact upon journalistic practices: Xinhua News Agency, 1980-2005, paper presented at the annual meeting of international comm.-Association, san fran cisco, 2007.
27. Al Tompkins: Convergence need a leg to stand. At www.poynter.org/April 2004.
28. Bennet lance: making Journalistic Independence: official dominance and rule of product substitution in Swedish press coverage, 2009 at www.allacademic.com
29. Daniel Chomsky: An Interested reader: Measuring oenership control at the new york time, paper presented at the annual meeting of the western political science Association, 2004, at www.allacademic.com
30. David Demers: corporate news structure, Editorial Vigor, J.Q.Vol.73,no 4, 1996
31. -------------------: Corporate News Structure, Editorial vigor-Another Test, J.Q,Vol,76, No.4,1998.
32. --------------------:Corporate news structure, and managerial Revolution, Journal of media Economics. Vol.13.2000s
33. -------------------: Effects of organization size on job satisfaction of top Editors at U.S. Dailies, J.Q., Vol. 71, No.4, 1994.
34. Fen lin: How For can Chinese journalists walk a tightrope? Diversified media behavior and media control in china. Paper presented at the annual meeting of the American sociological Association, montreal, canda, 2006 at:www,allacademic.com
35. ------------------: Turning Gray: THREE News Zones and fragmented at the annual meeting of the international comm., association, Chicago, 2009
36. Gilbert fowler: Pennsylvania Editors, perceptions of communication in the newsroom, journalism Quarterly, vol 81, 2004.
37. George Pollard: Job Satisfaction Among newsworkers: The influence of organizational structure, J.Q.,VOL.72, No.3, 1995

38. George sylive and sonia Haung: Decision-Making by news-paper Editors: Understanding values and change. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006.
39. Jyotik Ramprasad: Journalists in East Africa: Reported Influences on news reporting. Paper presented at the annual meeting of the international comm., Association, Germany, 2006.
40. Kris Kodrich: chile's Regional Journalists in th 21st century: Attitudes, Behaviour, and Job satisfaction of news media. Paper presented at the annual meeting of the international comm., Association, San Francisco, 2007.
41. Kris Kodrish And Randal Beam: Job Satisfaction Among Journalists at Daily Newspaper. Does Size of Organization make Differences? Aejmc conference papers, at: http//list.msu.Edu/cgi-bin/wa,1997.
42. keith stamm and Dough under wood and satisfaction of editors. J. and mass comm.. Quarteley, vol. 72, No.4, 1995.
43. Li-Jing Arthur and Brain L.Massey: Factors Related to Journalists Job Satisfaction, Meta Analysis and path model. Paper presented at a session for the media management and Economics Division at the convention held by AEJMC, Chicago, 2008.
44. Matt Carlson: plamegate, scooter libby and the problems of journalistic Autonomy, Boston, 2009.
45. Martha N.Matthews: How Public ownership Affects publisher autonomy J. and Mass comm. Quarterly, Vol.73, No.2,1996.
46. M.W Small: A case For Including Business Ethics and the Humanities In Management Programmes, Journal of Business Ethics, spring, 2006.
47. Randal Beam: Journalists and workplace: How organizational goals and priorities influence Job satisfaction and ratings of journalistic performance, 2004, At: www.aejmc.org
48. Rhonda Breit: Towards a theory of journalism as practice. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, New York, 2010.
49. Robinson Beach board: News Paper in slovenia Reconstructing print journalism on the fault lines of history. Paper presented at the annual meeting of the international comm., Association, New York, 2010.

50. Roya Majid & Timeothy Boudreau: ownership organizational size, and Editorial Role Perceptions, J. & Mass Comm. Q., Vol 72, No.4, Winter 1995.
51. Richard. C. Warren: Management Ethincs. Integity at work, book Review published at: Journal of organizational psychology, june 2007.
52. Susan Keith: Bigger, Better and Happier Roles of news paper size, quality and Supervisors in copy Editors Job satisfaction at: www.aegmv.org, 2004
53. scott reinady: Beyond satisfaction: Journalists doubt career intention as organizational support diminishes and job satisfaction decline paper presented at the annual meeting of the association for Education in journalism and mass communication, Washington, 2007.
54. Thomas Hanitz: Modeling Perceived influences on journalism: Evidence from across national survey if journalists, paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Chicago, 2009.
55. Thomas Hove: Journalistic Ethics as Automony: A field – Analytic model of Media criticism. Paper presented at the annual meeting of the international comm. Association, san Francisco, 2007.
56. Tichenor: Relation Between Corporate ownership and editor autonomy J.Q., Vol.6, Summer, 1989.

الفصل الثاني

تأثير التكنولوجيا الحديثة
على الأداء التنظيمي
بالصحف المصرية

د. محرز غالي

تمهيد:

لا شك أن التطورات التكنولوجية الراهنة قد لعبت دورًا واضحًا في مختلف جوانب صناعة الصحافة واقتصادياتها وإدارة مؤسساتها؛ حيث شهدت مؤسسات صناعة الصحافة خاصة في العالم الغربي – منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي – تحولات جذرية في مفاهيم العمل ونظم الإدارة وسياسات غرف الأخبار، يُعزيها البعض إلى الضغوط الاقتصادية القوية التي تواجهها مؤسسات الصحافة في مواجهة الوسائل الإلكترونية، في حين يُعزيها البعض الآخر إلى التطورات التكنولوجية الراهنة وما فرضته من تحولات جذرية في مختلف جوانب صناعة الصحافة، والإعلام عمومًا، أدت إلى سيادة توجه نظري بات يحكم المدرسة الأكاديمية الغربية، مؤداه انقراض صناعة الصحافة التقليدية لصالح الصحافة الإليكترونية المستحدثة بتطبيقاتها المختلفة.

ولا شك أن هذه التحولات قد لعبت دورًا واضحًا وملموسًا في التأثير على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسات الصحافة وعلاقات العمل بها. وقد تباين هذا التأثير مداه وحدوده ومظاهره بين الصحف القائمة، نتيجة لوجود عدد من الاختلافات والفروق أهمها: "طبيعية التنظيم الإداري المعمول بها ونمط الإدارة السائدة" ثم "المتغير التكنولوجي"، الذي يعتبره البعض الركيزة الأساسية للتحولات التي شهدتها صناعة الصحافة خلال العقدين الأخريين، حيث تلعب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتكنولوجيا الحديثة عامة، أدوارًا مهمة ومؤثرة في مختلف عمليات الإنتاج ومراحله، بالشكل الذي أدى إلى حدوث تغيير جوهري في مفهوم هذه العمليات وفي حدود المراحل التي تمر بها.

وإذا كان الباحثون في مجال إدارة المؤسسات الصحفية قد ركزوا جل اهتمامهم في دراسة قياس هذا الأثر على عمليات الإنتاج المختلفة، فإن القلة منهم قد انصرف اهتمامها لدراسة تأثير هذا المتغير المهم على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسات الصحافة، وعناصره المتمثلة في علاقات العمل وبيئته، وآليات صناعة القرارات، ومعدلات الأداء والرضا الوظيفي، إضافة إلى الاتصالات التنظيمية، ومن ثم يتبلور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن تأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ

التنظيمي وعلاقات العمل السائدة داخل عينة من الصحف المصرية، من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها علي عينة قوامها 125 مفردة في صحف « الجمهورية، روزاليوسف، الأخبار، الوفد، المصري اليوم، وذلك على النحو التالي: الأخبار 15 مفردة – الجمهورية 37 مفردة، روزاليوسف 24 مفردة، الوفد 24 مفردة، المصري اليوم 26 مفردة.

واعتمدت الدراسة بشكل رئيسي في جمع بياناتها ومعلوماتها علي صحيفة الاستقصاء، باعتبارها أحد أهم أدوات المسوح الميدانية التي تساعد في الوصول إلى أكبر عدد من المبحوثين في وقت واحد، وفي الحصول على نوعية من البيانات والمعلومات الكمية التي يسهل التعامل معها إحصائيًا، وصمم المؤلف استمارة استقصاء قسمها إلى خمسة محاور أساسية تدور حول سمات المناخ التنظيمي السائد بمؤسسات الصحافة المصرية وتأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على هذا المناخ، وعلى معدلات أداء العاملين بالصحف المصرية، ودرجة شعورهم بالرضا الوظيفي، إضافة إلى حدود تأثيرات هذه التكنولوجيا على عمليات صناعة القرارات والاتصالات التنظيمية السائدة بهذه المؤسسات، وقد تضمن كل محور عددًا من الأسئلة التي راعت تحقيق أهداف الدراسة وفروضها.

واعتمدت الدراسة علي مدخل "إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management (TQM)، كإطار نظري يستند إلي أن إدارة أي مؤسسة هي الجهة الرئيسية المسئولة عن تطوير أداء هذه المؤسسة، وتطوير خصائص السلع والخدمات التي تنتجها، ومن ثم فإن امتلاك هذه الإدارة مقومات الجودة الشاملة وعناصرها، من شأنه المساهمة في رفع معدلات الأداء، وتجويد كافة العمليات والمخرجات.

كما أن العملاء Customers يمثلون الركيزة الأساسية في وضع سياسات المؤسسة وبرامجها وآليات العمل بها، ومن ثم فإن العمل وفق آليات مدخل "رضاء ا لعملاء" يمثل المنطلق الرئيسي نحو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات، كما أن تحسين المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات الأعمال والإنتاج المختلفة من شأنه توفير بيئة عمل مواتية تساعد العاملين في المؤسسة على الإنتاج والإبداع، وتقديم أفضل ما

لديهم من إمكانات، بالإضافة إلي أن التحديث التكنولوجي المستمر شرط ضروري ومهم لضمان الجودة الشاملة، وضمان كفاءة الإنتاج وكفايته، وبالتالي الحصول على رضا العملاء، كما أن التدريب المستمر والمتطور للعنصر البشري على استيعاب متطلبات العصر، وفهم ظروف السوق واحتياجات العملاء، ضرورة لنجاح المؤسسة في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

ويرى Calingo (2005) أن زيادة توجه المؤسسات نحو الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مرهون في الأساس بزيادة توجهها نحو توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، حيث تلعب التكنولوجيا الحديثة أدوارًا مهمة في رفع معدلات الإنتاج وكفاءته، بدءًا من توفير قواعد البيانات حول "ظروف السوق" و"احتياجات العملاء" ،"قدرات المنافسين"، انتهاءً بالمساهمة في تحسين المناخ التنظيمي وعملية صناعة القرارات، ومرورًا بالتطوير المستمر في نظم الإدارة وأساليب العمل، جنبًا إلى جنبًا مع تطوير خصائص المنتج النهائي وتجويده. وهو ما تتبناه هذه الدراسة من خلال توظيف هذا المدخل النظري، كأحد المحاولات في رصد تأثيرات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الصحفية، وصياغة فروض إحصائية من شأنها المساعدة في قياس أثر التكنولوجيا الحديثة على معدلات الأداء، وعمليات صناعة القرارات، والاتصالات التنظيمية، وأساليب الإدارة والتنظيم السائدة، للوقوف على معدلات الكفاءة والجودة التي يتسم بها المناخ التنظيمي في مؤسسات الصحافة المصرية.. **وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة، في إطار المحاور التالية:**

المحور الأول: أساليب التنظيم الإداري في الصحف المصرية.

المحور الثاني: تأثير التكنولوجيا على المناخ التنظيمي في المؤسسات الصحفية المصرية

المحور الثالث: التكنولوجيا وصناعة القرارات الإدارية والتحريرية بالصحف المصرية.

المحور الرابع: تأثيرات التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين بالصحف المصرية.

المحور الخامس: التكنولوجيا الحديثة والاتصالات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصحفية المصرية.

اختبارات الفروض الإحصائية.

خلاصة الفصل.

المحور الأول: أساليب التنظيم الإداري في الصحف المصرية

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين في الصحف المصرية عينة الدراسة (الأخبار – الجمهورية – روزاليوسف – الوفد – المصري اليوم) (54.4%) يرون أن الصحف المصرية يغلب عليها التوجه نحو تطبيق "أسلوب التنظيم الوظيفي" القائم على التخصص وتقسيم العمل، يليه وبنسبة 27.2% "أسلوب فرق العمل الجماعية القائم على فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج"، وأخيرًا "أسلوب التنظيم الهيراكي القائم على مركزية السلطة"، وقد حظي بالمرتبة الأخيرة، بنسبة 18.4% من إجمالي المبحوثين في الصحف المدروسة (125 مفردة).

وتشير نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية إلى وجود ثمة تباين بين المبحوثين في الصحف المدروسة في تحديد نمط التنظيم الذي تتبناه المؤسسة التي يعملون بها، **كما يوضح الجدول التالي:**

جدول رقم (1)

رؤية القائمين بالاتصال لنمط الإدارة والتنظيم المعمول به في مؤسساتهم

الصحيفة / أسلوب التنظيم	الوفد		المصري اليوم		روز اليوسف		الجمهورية		الأخبار	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أسلوب التنظيم الهيراكي	11	47.8	2	7.7	3	12.5	5	13.5	2	13.3
أسلوب التنظيم الوظيفي	9	39.1	10	38.5	13	54.2	26	70.3	10	66.7
فرق العمل الجماعية	3	13	14	53.8	8	33.3	6	16.2	3	20
الإجمالي	23	100	26	100	24	100	37	100	15	100

تكشف بيانات الجدول السابق أن صحيفة الوفد الحزبية تميل إلى تطبيق أسلوب "التنظيم الهيراركي القائم على مركزية السلطة"وهو ما ذكره نسبة 47.8% من إجمالي المبحوثين بها، في حين تكشف البيانات أن الصحف القومية المصرية (الأخبار – الجمهورية – روزاليوسف) تميل إلى الأخذ بأسلوب التنظيم الوظيفي القائم على التخصص وتقسيم العمل، وهو ما ذكرته نسبة 70.3% من إجمالي المبحوثين في الجمهورية، 66.7%، 54.2% في الأخبار وروزاليوسف على التوالي.

وتوضح بيانات الجدول السابق أن ثمة اتجاه إداري حديث في تنظيم العمل بغرف الأخبار، قد بدا يتراءى واضحًا في جريدة المصري اليوم، وهو "أسلوب فرق العمل الجماعية" القائم على الإدارة بالأهداف والنتائج، حيث ذكرت نسبة 53.8% من إجمالي المبحوثين أن جريدتهم تطبق هذا الأسلوب المستحدث، تلاها جريدة روزاليوسف، والتي ذكرت نسبة 33.3% من إجمالي المبحوثين بها أن صحفيتهم تطبق هذا الأسلوب في تنظيم العمل الصحفي.

ويكشف التحليل الإحصائي باستخدام معامل (كا2) Chi-Square وجود علاقة دالة إحصائيًا بين نمط ملكية الصحف وبين أسلوب التنظيم الإداري المستخدم، حيث بلغت قيمة (كا2)= (28.656) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجات حرية (8) وقد بلغت شدة العلاقة وفق حساب معامل التوافق (0.632) وهو ما يشير إلى أنها علاقة قوية – أو أكبر من متوسطة على وجه التحديد.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن الصحف المصرية التقليدية، أو ما يمكن تسميتها بالظواهر الصحفية الأقدم (القومية – الحزبية) لا تزال تأخذ بأساليب وأنماط الإدارة التقليدية، سواء ما أخذ منها بنمط الإدارة المركزي (نموذج الوفد) أو ما أخذ منها بنمط الإدارة القائم على التخصص وتقسيم العمل (النمط الوظيفي) خاصة في صحف الجمهورية والأخبار، في حين أن الظواهر الصحفية الأحدث مثل صحف الشركات(نموذج المصري اليوم) أو الإصدارات الحديثة التي تصدر عن بعض المؤسسات القومية (نموذج روزاليوسف) قد بدأت تتجه صوب تطبيق بعض الأساليب المستحدثة في الإدارة مثل أسلوب "فرق العمل الجماعية" الأمر الذي يشير في التحليل الأخير إلى أن تجديد دماء المؤسسات الصحفية المصرية بعناصر وخبرات شابة بات مسألة ضرورة

وحاسمة لتطوير إدارة هذه المؤسسات، لأن طول بقاء القيادات الصحفية في مواقعها – خاصة في الصحف القومية والحزبية، كان من شأنه إصابة هذه المؤسسات بنوع من الجمود الإداري والتنظيمي الذي أدى إلى الإضرار بالمهنة في مختلف عناصرها.

يضاف إلى الاعتبار السابق الخاص بطول بقاء القيادات الصحفية في مواقعها، اعتباران آخران يفسران استمرار أخذ الظواهر الصحفية الأقدام (القومية – الحزبية) بالأساليب التقليدية في الإدارة، الأول: وهو خاص بالمؤسسات الصحفية القومية، ويتمثل في تكدس هذه المؤسسات وإصداراتها بالعناصر القيادية، التي حظيت – مع طول سنوات الخبرة – بموقع قيادي نتيجة لأسلوب الترقيات التقليدي المعمول به في هذه المؤسسات، وبالتالي فقد فرض هذا الواقع لهذه العناصر القيادية صلاحيات و مسئوليات فرضت على الإدارة الصحفية الالتزام بها تجاه هذه القيادات، فلجأت إلى الأخذ بأسلوب "التنظيمي الوظيفي" القائم على مبدأي "تقسيم العمل" و"تفويض السلطة" في مقابل الالتزام بمبادئ "وحدة القرارات الإدارية" و"المسئولية أمام الإدارة العليا"، الأمر الذي أدى إلى غلبة هذا الأسلوب في معظم الصحف القومية تحديدًا.

أما الاعتبار الثاني فهو خاص الصحف الحزبية، ومرتبط بتصور الحزب لطبيعة الدور السياسي والمهني للصحف الصادرة عنه، حيث تميل معظم الأحزاب السياسية المصرية إلى إحكام قبضتها على الصحف الصادرة عنها، نتيجة لكون هذه الصحف هي قنوات التعبير الشرعية الأكثر تأثيرًا لديها، وفي ضوء تضييق السلطة السياسية على الأحزاب في استخدام القنوات الأخرى، الأمر الذي يجعل قيادات الصحف الحزبية تميل إلى إحكام قبضتها على هذه الصحف، وتطبيق نمط الإدارة المركزية لضمان كفاءة هذه الصحف في التعبير عن الخط السياسي والفكري للحزب الذي تصدر عنه، بغض النظر عن الاعتبارات المهنية الأخرى.

وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى تأثير أسلوب التنظيم الإداري المستخدم في الصحف المدروسة على مناخ وعلاقات العمل السائدة بهذه الصحف، إلى أن نسبة 59.2% من إجمالي العينة يرون أنه "يؤثر إلى حد كبير"، في حين ذكرت نسبة 40.8% الباقية أنه يؤثر إلى حد ما.. والجدول التالي يشير إلى هذه النتائج على المستوى التفصيلي.

جدول رقم (2)

مدى تأثير أسلوب التنظيم الإداري بالصحف المدروسة على علاقات العمل داخلها

الصحيفة / مدي التأثير	الوفد		المصري اليوم		روزاليوسف		الجمهورية		الأخبار	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يؤثر إلى حد ما	9	39.1	15	57.7	8	333	14	37.8	5	33.3
يؤثر إلى حد كبير	14	60.9	11	42.3	16	66.7	23	62.2	10	66.7
الإجمالي	23	100	26	100	24	100	37	100	15	100

تكشف بيانات الجدول السابق عن وجود درجة كبيرة من التقارب بين المبحوثين في تحديد درجة تأثير أسلوب تنظيم العمل في الصحف التي يعملون بها على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل بهذه الصحف.

فقد أشارت نسبة 66.7% من إجمالي المبحوثين في صحيفتي "الأخبار" و"روزاليوسف" أن أسلوب التنظيم الإداري المتبع بهما "يؤثر إلى حد كبير" في مناخ وعلاقات العمل السائدة بينهم، وهو ما ذكرته نسبة 62.2%، 60.92% في "الجمهورية" و"الوفد" على التوالي. في حين بلغت هذه النسبة بين عينة "المصري أليوم" أقل معدلاتها، حيث بلغت 42.3% من إجمالي العينة، في مقابل نسبة 57.7% من نفس العينة أشارت إلى أنه "يؤثر إلى حد ما".

وهي نتيجة تتفق مع ما طرحناه من تصورات سابقة حول غلبة أساليب تنظيم العمل التقليدية على الصحف "القومية والحزبية" مقارنة بالصحف الخاصة، حيث تشير النتائج الإجمالية إلى أن المبحوثين في الصحف القومية والحزبية أكثر إدراكًا لتأثير هذا المتغير على مناخ وعلاقات العمل السائدة بينهم مقارنة بنظرائهم في صحيفة "المصري اليوم" الخاصة الأمر الذي يؤكد على أن مناخ العمل وعلاقاته يتأثر لدرجة كبيرة في حالة النظم الإدارية التقليدية، ويتأثر بدرجة أقل منها في الصحف التي تتبنى أساليب الإدارة والتنظيم الحديثة.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أنماط ملكية الصحف وبين إدراك المبحوثين لدرجة تأثير أسلوب التنظيم الإداري على مناخ وعلاقات العمل السائدة بها، على المستوى الإجمالي.

أما على صعيد الكيفية التي يؤثر بها أسلوب التنظيم المعمول به في الصحف المصرية المدروسة على مناخ وعلاقات العمل السائدة بها، **فقد انتهت النتائج إلى ما يشير إليه الجدول التالي:**

جدول رقم (3)

كيفية تأثير أساليب التنظيم المعمول بها على مناخ وعلاقات العمل بالصحف

مظاهر التأثير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
أسلوب التنظيم يحدد آليات صناعة القرارات بالمؤسسة	2.34	78
أسلوب التنظيم يؤثر على معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية	2.16	72
أسلوب التنظيم يحدد آلية اختيار القيادات الصحفية	2.10	70
أسلوب التنظيم يلعب دورًا مهمًا في تحديد خطوط السلطة والمسئولية	2.21	73.70
يؤثر أسلوب التنظيم في تحديد مدى ديمقراطية الاتصالات التنظيمية السائدة بالمؤسسة	2	66.70
أسلوب التنظيم يؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحفية	2.26	57.30

توضح بيانات الجدول السابق إن ثمة مظاهر للكيفية التي يؤثر بها أسلوب التنظيم المستخدم على مناخ وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية محل الدراسة، يأتي في مقدمة هذه المظاهر "أن أسلوب التنظيم المعمول به في الصحف المصرية يحدد أساليب وآليات صناعة القرار بالمؤسسة وإداراتها الفرعية" وقد احتل المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.34)" و "بوزن نسبي بلغت قيمته (78)، تلاه "أن أسلوب التنظيم يؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارات المؤسسة المختلفة"،

بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.26) ووزن نسبي بلغت قيمته (75.30)، ثم "أن أسلوب التنظيم يلعب دورًا مهمًا في تحديد خطوط السلطة والمسئولية في المؤسسة الصحفية"، بمتوسط حسابي (2.21) ووزن نسبي (73.70)، يليه أن "أسلوب التنظيم يؤثر على معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية"، ثم أن "أسلوب التنظيم يحدد آلية اختيار القيادات الإدارية والتحريرية"، وأخيرًا "أن أسلوب التنظيم يؤثر في مدى ديمقراطية الاتصالات التنظيمية السائدة بالمؤسسة".

وتكشف النتائج الإجمالية عن ارتفاع مستوى إدراك القائمين بالاتصال في الصحف المدروسة للكيفية التي يؤثر بها أسلوب التنظيم الإداري المعمول به في صحفهم على مناخ وعلاقاتهم العمل السائدة بهذه الصحف، حيث يدرك القائمون بالاتصال أن أسلوب تنظيم العمل يمثل أحد المتغيرات الرئيسية التى تحدد آليات صناعة القرارات الإدارية والتحريرية بالصحف التي يعملون بها، وأن أسلوب التنظيم الإداري – من حيث كونه ديمقراطيًا تشاوريًا – أو مركزيًا تسلطيًا – يؤثر على درجة الشعور بالرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال والعاملين في إدارات المؤسسة الأخرى، وأن هذا الأسلوب الإداري أو ذاك هو المسئول عن تحديد خطوط السلطة والمسئولية في إدارة العمل الصحفي... الأمر الذي يشير في النهاية إلى أهمية نمط الإدارة والتنظيم المعمول به وزيادة معدلات تأثير هذا المتغير على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة في المؤسسات الصحفية المصرية.

أما فيما يتصل بالملامح التي يتسم بها المناخ التنظيمي للمؤسسات الصحفية المصرية، فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي، إلى وجود عدد من الملامح والسمات **التي يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (4)

سمات المناخ التنظيمي بالصحف المدروسة من وجهة نظر المبحوثين

سمات المناخ التنظيمي بالصحف المدروسة من وجهة نظر المبحوثين	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
سيادة منظومة من العلاقات الرسمية بين القيادات العليا والمرءوسين	1.82	60.70
ضعف معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات نتيجة لطبيعة سياسات العمل.	1.98	66
ضعف مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية	1.95	65
عدم كفاءة منظومة الاتصالات التنظيمية وغلبة الاتصالات أحادية الاتجاه	1.94	64.7
سيادة روح الفريق والتعاون والعلاقات الودية فى العمل	2.08	69.3
ديمقراطية الإدارة وتزايد معدل مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة الصحفية	2.06	68.7
تدفق الاتصالات التنظيمية فى الاتجاهين الصاعد والهابط	1.94	64.7
سيادة مناخ من السرية فى تبادل المعلومات وفي الحصول عليها	1.94	66

يتبين من الجدول السابق أن القائمين بالاتصال في الصحف المصرية عينة الدراسة قد أشاروا إلى أن المناخ التنظيمي للمؤسسات الصحفية المصرية يتسم إجمالاً بمجموعة من السمات والملامح جاء فى مقدمتها "سيادة روح الفريق والتعاون والعلاقات الودية في العمل"، بمتوسط حسابي (2.08) ووزن نسبي (69.3)، تلاه "ديمقراطية الإدارة وتزايد معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات"، بمتوسط حسابي (2.06) ووزن نسبي (68.7)، تلاهما "ضعف معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة نتيجة لطبيعة سياسات العمل" و"سيادة مناخ من السرية في تبادل المعلومات وتدفقها" حيث حظيا بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (1.98) وبوزن نسبي بلغ (66)، تلاهما "ضعف مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية"، ثم "عدم كفاءة منظومة الاتصالات التنظيمية وغلبة الاتصالات أحادية الاتجاه".

وتشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين One Way ANOVA إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الصحف المدروسة، فيما يتعلق بالاتجاه نحو سمات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية المصرية، وذلك بمستوى معنوية (0.041) وعند درجات حرية (4) وحيث قيمة (ف= 2.583) حيث توضح نتائج التحليل الإحصائي أن ثمة تباين بين جريدتي الجمهورية والمصري اليوم جاء لصالح جريدة المصري اليوم، وبين "المصري اليوم" و" الوفد" جاء لصالح المصري اليوم أيضًا، حيث كان اتجاه معظم أفراد عينة المصري اليوم نحو المناخ التنظيمي السائد بالصحيفة التي يعملون بها إيجابيًا، في حين كان الاتجاه الغالب لأفراد عينة "الجمهورية" و"الوفد" نحو المناخ التنظيمي السائد لديهم سلبيًا.

وتشير نتائج التحليل الإحصائى إلى أن عينة المبحوثين في صحيفة المصري اليوم قد ذكرت أن أهم سمات وملامح المناخ التنظيمي السائد لديهم يتمثل في "ديمقراطية الإدارة وتزايد معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات" حيث اعتبر القائمون بالاتصال هذا البديل مرتفع الأهمية بنسبة 21.8%، تلاه "سيادة روح الفريق والتعاون والعلاقات الودية في العمل" بنسبة 18.2%، ثم "تدفق الاتصالات التنظيمية في الاتجاهين الصاعد والهابط، واتسامها بالطابع الديمقراطي" بنسبة 14.5%.

في حين ذكرت عينة الجمهورية أن أهم سمات وملامح المناخ التنظيمي السائد لديهم يتمثل في "سيادة مناخ من السرية في تبادل المعلومات وتدفقها"، حيث ذكر المبحوثون أن هذا البديل مرتفع الأهمية بنسبة 17.3% تلاه "تراجع معدل الشعور بالرضا الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة نتيجة لطبيعة سياسات العمل"، و"ضعف معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية" بنسبة واحدة لكل منها بلغت 15.3% من إ جمالي تكرارات وزن "مرتفع الأهمية".

وبالنسبة لصحيفة "الوفد" فقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينة الدراسة، يرون أن أهم ملامح وسمات المناخ التنظيمي السائد بالصحيفة التي يعملون بها يأتي على رأسها "تراجع معدل الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالصحيفة نتيجة لطبيعة سياسات العمل" وذلك بنسبة 20.8%، يليه "عدم كفاءة منظومة الاتصالات التنظيمية وغلبة الاتصالات أحادية

الاتجاه" بنسبة 16.9% ثم "ضعف معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية" بنسبة 13.2%.

أما فيما يتصل بجريدة الأخبار، فقد توصلت نتائج التحليل إلى أن القائمين بالاتصال يرون أن "عدم كفاءة منظومة الاتصالات التنظيمية وغلبة أحادية الاتجاه عليها" يأتي في مقدمة سمات المناخ التنظيمي السائد لديهم بنسبة 19.1% يليها "ديمقراطية الإدارة وتزايد معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية" بنسبة 17% ثم "سيادة روح الفريق والتعاون وعلاقات العمل الودية" بنسبة 14.9% من إجمالي تكرارات وزن (مرتفع الأهمية).

وفيما يتعلق بجريدة "روزاليوسف" فقد أشارت النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من عينة البحث بها، يرون أن "ديمقراطية الإدارة وتزايد معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات" يأتي على رأس سمات المناخ التنظيمي للصحيفة التي يعملون بها، بنسبة 18.9%، يليه "تدفق الاتصالات التنظيمية في الاتجاهين الصاعد والهابط واتسامها بالطابع الديمقراطي" بنسبة 16.7%، ثم "سيادة روح الفريق والتعاون وعلاقات العمل الودية" بنسبة 13.6% من إجمالي تكرارات البديل "مرتفع الأهمية".

وتشير النتائج الإجمالية إلى أن المناخ التنظيمي السائد في صحفيتي "المصري اليوم" و"روزاليوسف" يتسم بمجموعة من السمات والملامح المواتية التي تعزز ديمقراطية الإدارة ومشاركة العاملين في صناعة القرارات، إضافة إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وسيادة روح فريق العمل والعلاقات الودية.

على خلاف الوضع في صحيفتي " الوفد والجمهورية " الأمر الذي يتوافق مع طرحنا السابق حول نوعية ونمط القيادة السائدة، حيث يشير الواقع الفعلي، إلى أن هذه الظروف المواتية لم تتحقق الإ فى ظل القيادات الشابة، والتجارب الصحفية الجديدة، سواء في الصحف الخاصة، "نموذج المصري اليوم" أو الإصدارات الجديدة، التي خرجت عن التقاليد الإدارية الجامدة، في إطار منظومة الصحف القومية، نموذج روزاليوسف. الأمر الذي يؤكد على أن تجديد دماء الإدارة الصحيفة، وترك الفرصة للأجيال الجديدة من القيادات الشابة كفيل بتحسين أوضاع الصحافة المصرية وبيئة ومناخ العمل السائد بها.

المحور الثاني: تأثير التكنولوجيا على المناخ التنظيمي في المؤسسات الصحفية المصرية

انتهت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المناخ التنظيمي في المؤسسات الصحفية المصرية إلى أن نسبة 50.4% من إجمالي المبحوثين يرون أنها تؤثر إلى حد كبير، وأن نسبة 46.4% يرون أنها تؤثر إلى حد ما، في حين ذكرت نسبة 3.2% المتبقية أنها لا تؤثر على الإطلاق.

وقد خلصت نتائج التحليل الإحصائي، باستخدام chi-square(كا2) إلى وجود علاقة بين نمط الصحيفة، وبين إدراك القائمين بالاتصال بها لمدى تأثير تكنولوجيا الاتصال على المناخ التنظيمي السائد بالصحف موضع الدراسة وقد كانت هذه العلاقة دالة إحصائيًا، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.046) عند درجات حرية (2)، وبلغت قيمة (كا2= 6.147)، وقد كانت هذه العلامة ضعيفة، حيث بلغت قيمة معامل التوافق (0.216). وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القائمين بالاتصال في صحيفة "الجمهورية" كانوا أكثر إدراكًا لمدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي بنسبة 62.2% تلاهم المبحوثون في روزاليوسف بنسبة 54.2% ثم القائمين بالاتصال في "الأخبار" بنسبة 53.3% ثم الوفد بنسبة 47.8% وأخيرًا "المصري اليوم" بنسبة 30.8% **والجدول التالي يوضح هذه النتائج:**

جدول رقم (5)

مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال على المناخ التنظيمي السائد بالصحف المدروسة

الصحيفة / مدي التأثير	المصري اليوم		روزاليوسف		الجمهورية		الوفد		الأخبار	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا تؤثر على الإطلاق	-	-	-	-	1	2.7	2	8.7	1	6.7
تؤثر إلى حد ما	18	69.2	11	45.8	13	35.1	10	43.5	6	40
تؤثر إلى حد كبير	8	30.8	13	54.0	23	62.2	11	47.8	8	53.3
الإجمالي	26	100	24	-	37	100	23	100	15	100

تكشف بيانات الجدول عن أن القائمين بالاتصال في المؤسسات الصحفية القومية أكثر إدراكًا لمدى تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية المصرية، مقارنة بنظرائهم في الصحف الخاصة والحزبية، وهي نتيجة منطقية مردها الأساسى تفوق المؤسسات الصحفية القومية تكنولوجيا، ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة إلى هذه الصحف منذ فترة مبكرة نسبيًا مقارنة بالصحف الأخرى، وبالتالي وجود فرصة لدى العاملين بها لإدراك مدى هذا التأثير وحدوده.

كما انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة من القائمين بالاتصال ممن ذكروا أنهم يجيدون التعامل مع تكنولوجيا الاتصال الحديثة (56.6%) هي النسبة التي عبرت عن قناعتها بأن لتكنولوجيا الاتصال تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي السائد بالصحف المصرية، مقارنة بأفراد العينة ممن ذكروا أن مستوى أجادتهم للتكنولوجيا يدخل في فئة "متوسط" والذين ذكروا أنها تؤثر إلى "حد ما" بنسبة 51.4% من إجمالي هذه الفئة، الأمر الذي يشير إلى أن مجيدي التعامل مع تكنولوجيا الاتصال هم أكثر إدراكًا لمدى تأثيرها وحدود هذه التأثيرات مقارنة بالمستويات الأقل.

وفيما يتصل بالتأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الصحفية المصرية، انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود مجموعة من التأثيرات الإيجابية، **يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (6)

التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال على المناخ التنظيمي السائد بالصحف المدروسة

مظاهر التأثير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تعميق ديمقراطية الاتصال التنظيمى	2.16	72
تسهم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تجويد العمل وزيادة معدلات كفاءته	2.56	85.30
تؤدي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى سيادة منظومة عمل غير تقليدية، بما يؤدي إلى تطوير مناخ العمل	2.42	80.70
يضمن توظيف التكنولوجيا الحديثة زيادة مستوى التنافسية في الأداء بين العاملين في المؤسسة	2.17	72.30
تساعد تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تفعيل الدور الرقابي على أداء العاملين والقيادات الإدارية	2.02	67.30
تساهم التكنولوجيا الحديثة في إرساء قيم الشفافية وعلانية الأداء، الأمر الذي يتيح الفرصة لمشاركة العاملين في صنع السياسات	1.95	65
تساعد التكنولوجيا الحديثة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية وضمان موضوعية التقييم	1.96	65.30
تسهم التكنولوجيا الحديثة في إرساء بنية مجتمع المعلومات بدلاً من سيادة مجتمع سرية المعلومات	2.31	77

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن القائمين بالاتصال في الصحف المصرية محل الدراسة، قد اعتبروا أن الدور الذي "تسهم به تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في تجويد العمل وزيادة معدلات كفاءته" يأتي في مقدمة التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال على المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ (2.56) ووزن نسبي (85.30) يليه "أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤدي إلى سيادة منظومة عمل غير تقليدية، بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مناخ العمل" بمتوسط حسابي بلغ

(2.42) ووزن نسبي (80.70)، ثم أنها "تسهم في إرساء بنية مجتمع المعلومات بدلاً من سيادة مجتمع سرية المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (2.31) ووزن نسبي (77)، يليها "أن توظيف التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الصحفية يؤدي إلى زيادة مستوى التنافسية في الأداء بين العاملين في المؤسسة، يليه أنها تساعد على تعميق ديمقراطية الاتصالات التنظيمية، ثم أنها تساعد على تفعيل الدور الرقابي على أداء العاملين والقيادات الإدارية، إلى نهاية البدائل التي يطرحها الجدول السابق.

وتشير النتائج الإجمالية إلى تعاظم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال في الصحف المدروسة، فيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على المناخ التنظيمي السائد بهذه الصحف. وفي المقابل فقد طرحت الدراسة على المبحوثين من القائمين بالاتصال في الصحف المصرية، مصفوفة من التأثيرات السلبية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية، **وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى البيانات التي يشير إليها الجدول التالي:**

جدول رقم (7)

التأثيرات السلبية لتكنولوجيا الاتصال علي المناخ التنظيمي السائد بالصحف المدروسة

التأثيرات السلبية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المناخ التنظيمي	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
تسببت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في زيادة العزلة الاجتماعية بين الصحفيين والعاملين بالمؤسسة.	1.58	52.70
تسببت تكنولوجيا الاتصال في اختراق الخصوصية وانتهاك حق الأفراد في حماية معلوماتهم وأسرارهم	1.69	56.30
تسهل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات زيادة عمليات التلاعب بالمعلومات وتوظيفها ضد الآخرين بشكل سلبي	1.88	62.70
يؤدي زيادة التوجه نحو توظيف التكنولوجيا إلى زيادة الفجوة وحدوث نوع من التمييز بين الأجيال القديمة والجديدة.	2.02	67.3

تكشف بيانات الجدول السابق أن القائمين بالاتصال في الصحف المدروسة إجمالاً يرون أن لزيادة التوجه نحو توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المؤسسات الصحفية المصرية ثمة تأثيرات سلبية، تقل كثيرًا في حجمها ومتوسطاتها وأوزانها عن التأثيرات الإيجابية التي سبق الانتهاء منها، يأتي في مقدمة هذه التأثيرات "زيادة الفجوة وحدوث نوع من التمييز بين الأجيال القديمة والجديدة". بمتوسط حسابي بلغ (2.02) ووزن نسبي بلغت قيمة (67.30)، يليها "تسبب التكنولوجيا الحديثة في زيادة عمليات التلاعب بالمعلومات وتوظيفها ضد الآخرين بشكل سلبي" بمتوسط (1.88) وبوزن نسبي (62.70)، ثم أنها "سهلت اختراق الخصوصية وانتهاك حق الأفراد في حماية معلوماتهم وأسرارهم"، بمتوسط (1.69) وبوزن نسبي (56.30)، وأخيرًا "أنها تؤدي إلي زيادة العزلة الاجتماعية بين الصحفيين والعاملين بالمؤسسة" بمتوسط (1.58) وبوزن نسبي (52.70).

وتشير نتائج التحليل إلى زيادة معدلات الخوف والقلق لنسبة 37.5% من إجمالي العينة من احتمالات تزايد الفجوة بين الأجيال الجديدة والأجيال القديمة بسبب زيادة التوجه نحو توظيف تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات الصحفية، حيث ترى هذه النسبة أن هذا التأثير السلبي يأتي في مقدمة التأثيرات الناشئة عن تكنولوجيا الاتصال، تليه المخاوف الخاصة بالتلاعب في المعلومات وتوظيفها بشكل سلبي ضد الآخرين، وتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في اختراق خصوصية الآخرين، وهي – بلا شك – نتائج تبدو منطقية ومتوافقة تمامًا مع ما يشهده الواقع الصحفي والإعلامي من الكثير من الممارسات السلبية لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، للدرجة التي جعلت الصحفيين يعتبرونها أداة من أدوات التراشق الإعلامي بينهم، إضافة إلى اعتبار البعض الآخر منهم هذه التكنولوجيا – خاصة بالنسبة لمن يجيدون استخدامها – مظهرًا من مظاهر االوجاهة والتميز الاجتماعي، الذي يفرض لهم مكانة خاصة في مؤسساتهم تفوق مكانة نظرائهم خاصة من الأجيال القديمة التي لم تواكب هذه الثورة التكنولوجية بنفس الدرجة.

وتشير نتائج التحليل إلى أن القائمين بالاتصال في الصحف القومية كانوا أكثر إدراكًا لحدوث هذه التأثيرات السلبية في صحفهم مقارنة بنظرائهم في الصحف الأخرى، وهي نتيجة تتوافق مع طرحنا السابق حول التفوق التكنولوجي والتقني للصحف القومية مقارنة بالصحف الأخرى، وقدم عمليات التوطين وتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بها، الأمر الذي يؤدي في الجانب المقابل إلى حدوث بعض التأثيرات السلبية، تفوق نظيراتها في الصحف الأضعف على صعيد الإمكانات التكنولوجية.

المحور الثالث: التكنولوجيا وصناعة القرارات الإدارية والتحريرية بالصحف المصرية

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في صناعة القرار الإداري والتحريري بالصحف المصرية عن تأكيد نسبة 60% من إجمالي العينة أنها تؤثر في هذا الشأن "إلى حد ما"، وتأكيد نسبة 28.8% أنها "تؤثر إلى حد كبير" في حين ذكرت نسبة 11.2% المتبقية أنها لا تؤثر على الإطلاق.

وقد أشارت نتائج التحليل على المستوى التفصيلي إلى أن القائمين بالاتصال في صحيفة "المصري اليوم" قد كانوا أكثر إدراكًا لهذا التأثير على مستوى الصحيفة التي يعملون بها، حيث ذكرت نسبة 76.9% منهم أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر على صناعة القرار الإداري والتحريري "إلى حد ما"، وأنها "تؤثر إلى حد كبير" بنسبة 19.2% تلاها صحيفة روزاليوسف، التي ذكرت نسبة 41.7% من عينتها أنها "تؤثر إلى حد كبير" وأضافت نسبة 50% أنها "تؤثر إلى حد ما"، ثم صحيفة الجمهورية التي ذكرت نسبة 64.9% من عينتها أنها "تؤثر إلى حد ما" بنسبة 27% أنها تؤثر "إلى حد كبير".

وتوضح النتائج الإجمالية أن ثمة اتجاه قد بدأ يتنامى في المؤسسات الصحفية المصرية لتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية، وبالرغم من أن النسبة الغالبة من المبحوثين ترى أن تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فى هذا الشأن مازال متوسطًا، إلا أن ثمة مؤشر يؤكد على تزايد اتجاه الصحف – خاصة القومية لتوظيف هذه التكنولوجيا في عمليات صناعة القرارات الإدارية والتحريرية بعد تأخر دام لسنوات طويلة، بالرغم من ارتفاع معدلات إتاحة التكنولوجيا في هذه الصحف – نتيجة الجمود الإداري الذي عانته، تحت قيادات أدمنت البقاء في مناصبها، دون جهد يذكر للتطوير والتحديث. وقد توصلت نتائج التحليل إلى أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية من خلال عدة مظاهر، **يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (8)

مظاهر تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على صناعة القرارات بالصحف المصرية

مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على صناعة القرارات الإدارية والتحريرية	ك	%
توفر التكنولوجيا قاعدة بيانات ومعلومات ثرية تسهم في إمداد صانعي القرار بمرجعية معلوماتية تدعم قراراتهم.	92	31.1
تتيح التكنولوجيا الحديثة إمكانية استخدام برامج تحليل المعلومات الحديثة بما يؤدي إلى إضفاء الصبغة العلمية على عملية صناعة القرارات.	45	15.2
تسهم التكنولوجيا الحديثة في إتاحة بدائل متعددة أمام صانعي القرار، للاختيار من بينها، بفضل تدفق المعلومات وتنوعها	57	19.3
تتيح التكنولوجيا الحديثة أمام صانعي القرار خبرات وتجارب الآخرين، محليًا وعالميًا، بما يمكنهم من الاسترشاد بها.	64	21.6
تدعم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات عملية مشاركة المرؤوسين في الإدارة، بما يؤدي إلى تعميق ديمقراطية صناعة القرارات.	38	12.8
الإجمالي	**296**	%100

توضح بيانات الجدول السابق أن ثمة مجموعة من مظاهر تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على صناعة القرارات الإدارية والتحريرية بالصحف المصرية – وفقًا لرؤية القائمين بالاتصال في هذه الصحف – يأتي في صدارة هذه التأثيرات "أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات توفر قاعدة بيانات ومعلومات ثرية تسهم في إمداد صانعي القرار بمرجعية معلوماتية تدعم قراراتهم" وقد حظي هذا البديل بنسبة 31.1% من إجمالي التكرارات، تلاه "أنها تتيح أمام صانعي القرار خبرات وتجارب الآخرين محليًا وعالميًا، بما يمكنهم من الاسترشاد بها" وذلك بنسبة 21.6% من نفس الإجمالي السابق، تلاه "أنها تسهم في إتاحة بدائل متعددة أمام صانعي القرار، للاختيار من بينها، بفضل تدفق المعلومات وتنوعها "وقد حظى هذا التأثير بنسبة 19.3%، ثم أنها "تتيح إمكانية استخدام برامج تحليل البيانات والمعلومات الحديثة، بما يؤدي إلى إضفاء الصبغة العلمية على عملية صناعة القرارات"، وقد حظى هذا التأثير بنسبة 15.2% وأخيرًا "أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تدعم

عملية مشاركة المرءوسين في الإدارة، بما يؤدي إلى تعميق ديمقراطية صناعة القرارات"، وذلك بنسبة 12.8% من نفس الإجمالي السابق.

ويشير التحليل الأخير للنتائج والبيانات السابقة إلى توافق هذه النتائج مع الطرح الذي قدمناه بشأن تزايد معدلات توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية، حيث تتباين صور التوظيف ما بين "توفير قواعد بيانات إدارية ثرية" تمكن القائمين على إدارة المؤسسات الصحفية من الاستناد إليها في صناعة قراراتهم، ومرورًا بتوسيع بدائل الاختيار، وإتاحة الفرصة للتعرف على تجارب الآخرين، وليس انتهاءً باستخدام برامج تحليل المعلومات المتطورة وتوظيفها في صناعة القرارات.. . حيث تلعب تكنولوجيا الاتصال أدوارًا مهمة تمكن المرءوسين والقيادات على حد سواء من تفعيل مفهوم "الإدارة العلمية" ممارسة، من خلال توظيف إمكانات هذه التكنولوجيا وبرامجها المتطورة في عمليات التخطيط والرقابة الإدارية على معدلات الأداء والإنتاج، بشكل يضمن -في حال تطبيقه- زيادة معدلات الأداء وكفاءة صناعة القرارات ورشدها.

المحور الرابع: تأثير التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين بالصحف المصرية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على معدلات أداء العاملين بالصحف المصرية. أن نسبة 50.4% من إجمالي المبحوثين يؤكدون أنها تؤثر على معدلات أداء العاملين "إلى حد كبير"، وذكرت نسبة 46.4% منهم أنها "تؤثر إلى حد ما"، في حين ذكرت نسبة 3.2% المتبقية "أنها لا تؤثر على الإطلاق".

وتشير نتائج التحليل على المستوى التفصيلي إلى وجود درجة من التباين بين رؤى القائمين بالاتصال في الصحف المدروسة حول المدى الذي تؤثر به تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على معدلات أداء العاملين بالصحف التي ينتمون إليها، **وهو ما يكشف عنه الجدول التالي:**

جدول رقم (9)

مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال على معدلات أداء العاملين بالصحف المدروسة

الصحيفة / مدي التأثير	الجمهورية		روزاليوسف		المصري اليوم		الأخبار		الوفد	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا تؤثر على الإطلاق	–	–	1	4.2	–	–	2	13.3	1	4.3
تؤثر إلى حد ما	13	37.8	10	41.7	17	65.4	5	33.3	12	52.2
تؤثر إلى حد كبير	23	62.2	13	54.2	9	34.6	8	53.3	10	43.5
الإجمالي	37	100	24	100	26	100	10	100	23	100

تكشف بيانات الجدول السابق أن صحيفة "الجمهورية تأتي في مقدمة الصحف المصرية المدروسة من حيث تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على أداء العاملين بها، حيث ذكرت نسبة 62.2% من إجمالي المبحوثين بها "أنها تؤثر إلى حد كبير"، وذكرت نسبة 37.8% أنها تؤثر إلى حد ما، يليها صحفية "روزاليوسف" والتي ذكرت نسبة 54.2% من إجمالي

المبحوثين بها بأن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر على معدلات أداء العاملين بها "إلى حد كبير" وذكرت نسبة 41.7% منهم بأنها "تؤثر إلى حد ما"، ثم صحيفة الأخبار، التي ذكرت النسبة الغالبة بها (53.3%) أنها "تؤثر إلى حد كبير"، ثم "الوفد" و"المصري اليوم" حيث ذكرت العينة المبحوثة بهما أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر على معدل أداء العاملين بها "إلى حد كبير" بنسبة 43.5%، 34.6% على التوالي. وهي نتيجة تتوافق مع ما سبق طرحه بشأن التفوق التكنولوجي لصحف المؤسسات القومية، وقدم عمليات توطين وتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بها، ومن ثم تزايد احتمالات تأثيرها – سلبًا وإيجابًا – على أداء هذه الصحف وأداء العاملين بها.

وفيما يتصل بالكيفية التي تؤثر بها التكنولوجيا الحديثة على معدلات أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، أنتهت نتائج التحليل الإحصائي على المستوى الإجمالي، إلى وجود عدد من مظاهر التأثير، يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10)

مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على معدلات أداء العاملين بالصحف المدروسة

مظاهر التأثير	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
تساهم التكنولوجيا الحديثة في تزايد معدلات التنافسية بين العاملين في المؤسسات الصحفية	2.24	74.70
تشجع التكنولوجيا الحديثة على زيادة إتقان العمل وتجويده.	2.42	80.70
تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا مهمًا في زيادة إنتاجية الصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية.	2.35	78.30
تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة معدلات سرعة أداء العمل، وزيادة الالتزام بالتوقيت المحدد لإنجازه.	2.45	81.70
تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة مستوى الإبداع والقدرة على التجديد والتنويع.	2.21	73.70

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن القائمين بالاتصال في الصحف المصرية – عينة الدراسة – قد اتفقوا على أن ثمة مجموعة من مظاهر التأثير الناشئة عن توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المؤسسات الصحفية، على أداء العاملين بهذه المؤسسات، يأتي في صدارة هذه التأثيرات "أن التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى زيادة معدلات سرعة أداء العمل، وزيادة الالتزام بالتوقيت المحدد لإنجازه" وذلك بمتوسط حسابي بلغت قيمة (2.45) وبوزن نسبي (81.70)، يليه "أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في زيادة إتقان العمل وتجويده" بمتوسط (2.42) وبوزن نسبي (80.70) ثم "أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورًا مهمًا في زيادة إنتاجية الصحفيين العاملين بالمؤسسات الصحفية" بمتوسط حسابي (2.35) وبوزن نسبي (78.30) يليها أن "التكنولوجيا الحديثة تسهم في زيادة معدلات التنافسية بين العاملين في المؤسسات الصحفية" بمتوسط حسابي بلغت قيمة (2.24) وبوزن نسبي (74.70)، وأخيرًا أنها "تؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع والقدرة على التجديد والتنويع" بمتوسط بلغ (2.21) وبوزن نسبي (73.70).

وتشير نتائج التحليل الإحصائي على المستوى التفصيلي إلى وجود ثمة تباين في رؤى القائمين بالاتصال في الصحف المدروسة حول مظاهر هذا التأثير في الصحف التي يعملون بها؛ حيث يرى القائمون بالاتصال من أفراد عينة "الجمهورية" أن أهم مظهرين من مظاهر تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على أداء العاملين بالصحفية التي يعملون بها يتمثلان في "زيادة إنتاجية العاملين بالمؤسسة"، و"زيادة معدلات سرعة إنجاز المهام" بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 23.1%، وبالنسبة لأفراد عينة "روزاليوسف" فقد ذكروا أن أهم تأثيرين يتمثلان في "زيادة إتقان العمل وتجويده" بنسبة 25%، و"زيادة مستوى الإبداع في أداء العمل والقدرة على التجديد والتنويع بشكل مستمر" بنسبة 20%.

ويذكر أفراد عينة "المصري اليوم" أن أهم تأثيرين للتكنولوجيا الحديثة في هذا الشأن يتمثلان في "زيادة معدلات التنافسية في العمل" بنسبة 29.5%، ثم "زيادة مستوى الإبداع والقدرة على التجديد والتنويع بشكل مستمر" بنسبة 26.7%. وبالنسبة لعينة صحيفة "الأخبار" فقد ذكر أفرادها أن هذين التأثيرين يتمثلان في

"زيادة إنتاجية الصحفيين والعاملين بالمؤسسة" بنسبة 25.7% ثم "زيادة إتقان العمل وتجويده" و"سرعة أداء العمل وإنجازه" بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 22.9%، وعلى صعيد صحيفة الوفد تشير النتائج إلى أن القائمين بالاتصال من أفراد عينتها يرون أن أهم مظهرين من مظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين بها يتمثلان في "زيادة إتقان العمل وتجويده" بنسبة 37.7%، ثم "زيادة معدلات سرعة أداء العمل وزيادة الالتزام بالتوقيت المحدد لإنجازه" بنسبة 21.1%.

وتشير النتائج في تحليلها في الأخير إلى تعاظم الدور الذي تمارسه التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية، حيث تمارس هذه التكنولوجيا مجموعة من التأثيرات الإيجابية بدءًا من زيادة سرعة إنجاز المهام المطلوبة، ومرورًا بدورها المهم في رفع مستوى الإنتاجية وزيادة التوجه نحو إتقان العمل وتجويده..، وليس انتهاءً بزيادة قدرات العاملين في المؤسسات الصحفية على الإبداع والتجويد المستمر.. حيث تمثل التكنولوجيا الحديثة الفرصة الأخيرة للصحف التقليدية المطبوعة، لتوظيفها والاستفادة من معطياتها، لضمان القدرة على الصمود والتحدى في مواجهة المنافسة الشرسة التي تفرضها وسائل الإعلام الحديثة والمستحدثة، ومن ثم يتعاظم أهمية هذا المتغير المهم وأهمية تفعيل الاستفادة منه لضمان القدرة على الخروج من دائرة الجمود والتردي التي أصابت مؤسسات الصحافة المصرية التقليدية. وتشير النتائج إلى تنامي الوعي بأهمية هذا العامل وحدود الاستفادة منه.

وقد طرحت الدراسة في إطار هذا المحور تساؤلاً مهمًا حول الدور الذي تمارسه التكنولوجيا الحديثة في التأثير على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية، وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن نسبة 66.4% من إجمالي عينة الدراسة يرون أنها "تؤثر إلى حد ما" في حين ذكرت نسبة (28.8%) من إجمالي العينة أنها "تؤثر إلى حد كبير"، ورفضت نسبة 4.8"% المتبقية مقولة أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال/ والعاملين في الصحف المصرية، والجدول التالي يوضح رؤية القائمين بالاتصال في الصحف المدروسة لمدي تأثير التكنولوجيا الحديثة على معدلات الرضا الوظيفي لديهم:

جدول رقم (11)

مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على معدلات الرضا الوظيفي لدي القائمين بالاتصال

الصحيفة / مدي التأثير	الجمهورية		روزاليوسف		المصري اليوم		الأخبار		الوفد	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تؤثر إلى حد كبير	12	32.4	7	29.2	6	23.1	3	20	8	34.8
تؤثر إلى حد ما	24	64.9	17	70.8	20	76.9	10	66.7	12	52.2
لا تؤثر على الإطلاق	1	2.7	–	–	–	–	2	13.3	3	13
الإجمالي	37	100	24	100	26	–	15		23	

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن القائمين بالاتصال في صحيفة "روزاليوسف" ومن خلال حساب متوسط النسب – كانوا أكثر إدراكًا لتأثير التكنولوجيا الحديثة على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التي ينتمون إليها، يليهم أفراد عينة "المصري اليوم" ثم "الجمهورية" فالأخبار والوفد.

وبالنسبة لمظاهر تأثير التكنولوجيا الحديثة على شعور/ أو عدم شعور القائمين بالاتصال في الصحف المصرية، بالرضا الوظيفي، انتهت نتائج التحليل الإحصائي – إجمالاً – إلى وجود مجموعة من مظاهر التأثير، يأتي على رأسها "أن التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحقيق مكانة متميزة للأفراد الذين يجيدون التعامل معها" وقد حظي هذا البديل بنسبة 35%، تلاه أنها "تؤدي إلى زيادة فرص العمل وتنوعها أمام الأفراد الذين يجيدون التعامل معها" بنسبة 27.6%، ثم "أن إجادة التكنولوجيا الحديثة يعد شرطًا أساسيًا من شروط الصعود والترقي الوظيفي" بنسبة 15%، تلاه "أن الصحيفة التي أعمل بها لا تقدر الأشخاص الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيا على مختلف المستويات" بنسبة 12.2% وأخيرًا "أنه لا يوجد تباين واضح في الفرص المتاحة أمام الأفراد الذين يجيدون التعامل مع التكنولوجيا

الحديثة، وبين نظائرهم ممن لا يجيدونها" بنسبة 10.2% من إجمالي التكرارات البالغة (254 تكرارا لهذا السؤال).

وتشير النتائج الإجمالية إلى أن ثمة اتجاه إيجابي لدى القائمين بالاتصال فيما يتعلق بتأثير التكنولوجيا الحديثة على درجة الرضا الوظيفي لديهم، والدليل على ذلك تراجع ترتيب التأثيرات السلبية لهذا المتغير التكنولوجي على درجة الرضا الوظيفي، مقارنة بالتأثيرات الإيجابية، وهو ما يشير إلى أن زيادة توجه الصحف المصرية نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين في هذه المؤسسات، ومن ثم تحسين المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بها.

المحور الخامس: التكنولوجيا الحديثة والاتصالات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصحفية المصرية

سعت الدراسة في إطار هذا المحور إلى بيان المدى الذي تؤثر به التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصالات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات الصحفية، ومظاهر هذا التأثير وحدوده.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي حول مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذه العمليات إلى اعتقاد نسبة 56.8% من إجمالي المبحوثين أنها تؤثر إلى "إلى حد ما"، في حين ذكرت نسبة 30.4% منهم أنها تؤثر "إلى حد كبير"، وذكرت نسبة 12.8% الباقية أنها "لا تؤثر على الإطلاق".. ويكشف الجدول التالي هذه النتائج بشيء من التفصيل في كل صحيفة على حدة:

جدول رقم (12)

مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على عملية الاتصال التنظيمي بالصحف المدروسة

الصحيفة / مدي التأثير	الجمهورية		روزاليوسف		المصري اليوم		الأخبار		الوفد	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لاتؤثر على الإطلاق	3	8.1	3	12.5	1	3.8	4	26.7	5	21.7
تؤثرإلى حد ما	18	48.6	15	62.5	17	65.4	8	53.3	13	56.5
تؤثرإلى حد كبير	16	43.2	6	25	8	30.8	3	20	5	21.7
الإجمالي	37	100	24	100	26	100	15	100	23	100

توضح بيانات الجدول السابق وجود درجة من التباين بين رؤى المبحوثين في تقييمهم للمدى الذي تؤثر به التكنولوجيا الحديثة على عملية الاتصال التنظيمي بالمؤسسات التي يعملون بها، حيث ارتفعت معدلات تقييم هذا التأثير بين أفراد عينة "المصري اليوم" وبنسبة كبيرة بلغت 96.2% لأصحاب الرأيين القائلين بأنها تؤثر

إلى حد ما"، و"أنها تؤثر إلى حد كبير" مضافين لبعضهما، تلاها صحيفة الجمهورية بنسبة بلغت 91.9% لنفس التقديرين السابق الإشارة إليهما، ثم صحفية "روزاليوسف" بنسبة 87.5% من إجمالي المبحوثين بها، تلاها "الوفد" بنسبة 77.5%، ثم "الأخبار" بنسبة 73.3%، وهو ما يشير في التحليل الأخير إلى تزايد معدلات توظيف هذه التكنولوجيا في الاتصالات التنظيمية والإدارية بالمؤسسات الصحفية، مع مرور الوقت، ومع زيادة الوعي بالمجالات التي يمكن أن توظف هذه التكنولوجيا بها.

وعلى صعيد أشكال التأثيرات التي أحدثتها التكنولوجيا الحديثة على الاتصالات التنظيمية بالمؤسسات الصحفية المصرية، انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود مجموعة من مظاهر التأثير، **يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (13)

ملامح تأثير التكنولوجيا الحديثة على الاتصالات التنظيمية في الصحف المصرية

ملامح تأثير التكنولوجيا الحديثة على الاتصالات التنظيمية بالمؤسسات الصحفية	**ك**	**%**
ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تدفق الاتصال بين القيادة العليا والمرؤوسين عن طريق البريد الإلكتروني أو مجموعات النقاش	67	31.5
ساهمت التكنولوجيا الحديثة في تكريس مجتمع تدفق المعلومات لا سرية المعلومات	59	27.7
فتحت التكنولوجيا الحديثة آفاقًا للتقارب بين المؤسسة الصحفية والجمهور ومؤسسات المجتمع المحيطة	67	31.5
ساهمت التكنولوجيا الحديثة في توسيع هامش مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتنظيمية	20	9.4
الإجمالي	**213**	**100**

توضح بيانات الجدول السابق أن القائمين بالاتصال في الصحف المصرية- محل الدراسة – قد رصدوا للتكنولوجيا الحديثة مجموعة من التأثيرات على عملية الاتصال التنظيمي بالصحف التي يعملون بها، جاء على رأسها "أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تدفق الاتصالات التنظيمية بين القيادات العليا وبين المرءوسين عن طريق البريد الإلكتروني".

و"أن التكنولوجيا الحديثة فتحت آفاقًا للتقارب بين المؤسسة الصحفية وبين الجمهور ومؤسسات المجتمع المحيطة" بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 31.5% من إجمالي تكرارات هذا التساؤل، يليهما أن "التكنولوجيا الحديثة ساهمت في تكريس مفهوم مجتمع تدفق المعلومات – بدلاً من مجتمع سرية المعلومات" بنسبة 27.7%، وأخيرًا "أن التكنولوجيا الحديثة ساهمت في توسيع هامش مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتنظيمية" بنسبة 9.4% من نفس الإجمالي السابق.

ويشير التحليل الأخير للنتائج والبيانات السابقة إلى أنه بالرغم من قيام التكنولوجيا الحديثة بدور مهم في كسر العزلة المعلوماتية التي يعاني منها العاملون في المؤسسات الصحفية منذ سنوات طويلة، وتكريس مناخ من ديمقراطية الاتصالات بين المؤسسات وجمهورها ومنظمات المجتمع المحيطة بها، إلا أنها لا تزال محدودة في تأثيرها فيما يتعلق بتوسيع هامش مشاركة العاملين في المؤسسات الصحفية في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية بها، وهو ما يشير في النهاية إلى غلبة الطابع المركزي على عملية صناعة القرارات في المؤسسات الصحفية، وعدم الاعتداد بأفكار متطورة مثل "صندوق مقترحات التطوير الإلكتروني" أو منتديات التطوير وغيرها من أفكار يسهل تطبيقها وتساعد في تطوير أوضاع المؤسسات والتصدي لمشكلاتها.

اختبارات الفروض الإحصائية:

الفرض الأول: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط ملكية الصحف المدروسة وبين تصورات القائمين بالاتصال لطبيعة التنظيم الإداري السائد بكل صحيفة من هذه الصحف. وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل Chi-Square (كا2) إلى صحة هذا الفرض العلمي، عند مستوى معنوية

(0.000) أي بدرجة ثقة 100%، عند درجات حرية (8)، حيث كانت قيمة (كا2 = 8.556)، وقد بلغت شدة العلاقة، وفق حساب معامل التوافق (0.632) وهو ما يشير إلى أنها علاقة قوية – أو على وجه التحديد فوق المتوسطة.

وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الظواهر الصحفية الأقدم "القومية – الحزبية" تميل إلى الأخذ بأنماط وأساليب الإدارة التقليدية (الأسلوب الهيراركي المركزي في الوفد) و"الأسلوب الوظيفي في الأخبار والجمهورية" في حين تميل الصحف الحديثة النشأة – "المصري اليوم – روزاليوسف اليومية) – وخاصة المصري اليوم كنموذج لصحف الشركات إلى الأخذ بالأنماط والأساليب الحديثة، مثل أسلوب فرق العمل الجماعية، وهي مسألة سبق تفسيرها في إطار عرض النتائج الإجمالية للدراسة.

الفرض الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين في كل صحيفة من صحف الدراسة نحو السمات والملامح التي يتسم بها المناخ التنظيمي السائد بهذه الصحف.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل تحليل التباين أحادي الاتجاه "ANOVA" لمعنوية الفروق بين المبحوثين وفقًا للصحيفة التي يعملون بها إلى صحة هذا الفرض العلمي، **على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:**

جدول رقم (14)
الاتجاه نحو سمات المناخ التنظيمي في الصحف المدروسة

الاتجاه	صحيفة	العدد	المتوسط الحسابي للمعرفة	الانحراف المعياري	درجات الحرية		قيمة (ف)	مستوى المعنوية
					بين المجموعات	داخل المجموعات		
الاتجاه نحو السمات والملامح التي يتسم بها المناخ التنظيمي للمؤسسات الصحفية	الجمهورية	37	15.4865	3.73885	4	120	2.583	0.041
	روزاليوسف	24	16.8750	3.23449				
	المصري اليوم	26	18.0000	3.69865				
	الوفد	23	15.3913	3.39437				
	الأخبار	15	16.8000	3.32093				
	المجموع	125	16.4160	.3.6171				

تشير بيانات الجدول السابق إلى صحة الفرض العلمي القائل باختلاف اتجاهات القائمين بالاتصال نحو سمات المناخ التنظيمي في كل صحيفة من صحف الدراسة عند مستوى معنوية (0.041)، وحيث كانت قيمة ف = (2.583).

وتشير النتائج التفصيلية الخاصة بمصدر التباين بين القائمين بالاتصال في الاتجاه نحو سمات المناخ التنظيمي السائد بالصحف التي يعملون بها إلى أن هذا التباين قد جاء نتيجة لوجود فروق معنوية بين "الجمهورية" و"المصري اليوم" لصالح الأخيرة، وبين "المصري اليوم" و"الوفد" لصالح المصري اليوم أيضًا، الأمر الذي يشير إلى أن اتجاه القائمين بالاتصال في صحيفة "المصري اليوم" نحو سمات المناخ التنظيمي السائد بها كان إيجابيًا، في حين كان الأمر على العكس من ذلك في صحف "الجمهورية" و"الوفد". في حين لم يثبت وجود هذا التباين في صحف "الأخبار وروزاليوسف"، الأمر الذي يتوافق مع تصورنا السابق بشأن سيادة نمط الإدارة المركزية في صحيفة الوفد وغلبة الطابع التقليدي على الإدارة الصحفية بجريدة الجمهورية، مما كان له تأثير سلبي على اتجاهات العاملين بها نحو المناخ التنظيمي السائد.

الفرض الثالث: توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين اتجاهات القائمين بالاتصال في كل صحيفة من صحف الدراسة، نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على المناخ التنظيمي السائد بها.

وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل "ANOVA" صحة هذا الفرض العلمي عند مستوى معنوية (0.002) ودرجات حرية (4) والجدول التالي رقم (15) يوضح اتجاه المبحوثين نحو تأثير التكنولوجيا على المناخ التنظيمي في الصحف المدروسة.

جدول رقم (15)

اتجاه المبحوثين نحو تأثير التكنولوجيا على المناخ التنظيمي في الصحف المدروسة

الاتجاه	صحيفة	العدد	المتوسط الحسابي للمعرفة	الانحراف المعياري	درجات الحرية		قيمة (ف)	مستوى المعنوية
					بين المجموعات	داخل المجموعات		
الاتجاه نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على المناخ التنظيمي في المؤسسات الصحفية	الجمهورية	36	28.4444	3.30752	4	116	4.610	0.005
	روزاليوسف	24	29.7083	2.94115				
	المصري اليوم	26	30.2308	2.37163				
	الوفد	21	26.1905	5.46460				
	الأخبار	14	27.5000	3.71587				
	المجموع	121	28.5785	3.80515				

وتشير نتائج التحليل الإحصائي التفصيلية إلى أن مصدر التباين في اتجاهات القائمين بالاتصال نحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي، قد تأتي نتيجة لوجود تباين في اتجاهات القائمين بالاتصال نحو هذا المتغير بين أفراد عينة الجمهورية والوفد لصالح عينة الجمهورية، بمستوى معنوية (0.024) وبفروق متوسطات (2.2540)، وبين "الجمهورية والمصري اليوم " لصالح المصرى اليوم عند مستوى معنوية (0.05) وبفروق متسوطات (1.7863)، وبين "روزاليوسف والوفد" لصالح روزاليوسف عند مستوى معنوية (0.001) وبفروق متوسطات بلغت (3.5179)، وبين "المصري" "اليوم والوفد" لصالح المصري اليوم عند مستوى معنوية (0.000) وبفرق متوسطات (4.0403).

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى أن اتجاه أفراد عينة "الجمهورية" نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة على المناخ التنظيمي السائد بها، كان أكثر إيجابية من الصحف الأخرى، تلاها في هذا الشأن "روزاليوسف" "والمصري اليوم"، على خلاف "الوفد" و"الأخبار" التي أظهرت النتائج عدم وجود اتجاه إيجابي لدى القائمين بالاتصال من أفراد عينتها نحو تأثير التكنولوجيا على المناخ التنظيمي السائد بهما.

الفرض الرابع: توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين اتجاهات المبحوثين في صحف الدراسة نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على معدلات أداء العاملين بهذه الصحف. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض العلمي، عند مستوى معنوية (0.002) ودرجات حرية (4) حيث كانت قيمة ف = (4.019) **والجدول التالي يوضح هذه النتائج:**

جدول رقم (16)

اتجاه المبحوثين نحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على معدلات أداء العاملين بصحف الدراسة

الاتجاه	الصحيفة	العدد	المتوسط الحسابي للمعرفة	الانحراف المعياري	درجات الحرية		قيمة (ف)	مستوى المعنوية
					بين المجموعات	داخل المجموعات		
الاتجاه نحو تأثير التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين	الجمهورية	37	12.1622	1.55480	4	116	4.619	2..0
	روز اليوسف	23	11.8696	1.96108				
	المصري اليوم	26	12.0000	1.60000				
	الوفد	22	10.0455	2.76848				
	الأخبار	13	11.9231	2.10006				
	المجموع	121	11.6612	2.08388				

وتشير النتائج التفصيلية إلى أن التباين بين المجموعات المدروسة قد نشأ نتيجة وجود تباين بين اتجاهات القائمين بالاتصال بصحفيتي "الجمهورية والوفد" عند مستوى معنوية (0.000) وبفروق متوسطات (2.116 7) لصالح الجمهورية، وبين "روز اليوسف والوفد" عند مستوى معنوية (0.0002) وبفروق متوسطات بلغت (1.8241) لصالح روزاليوسف، ثم لوجود تباين في اتجاهات القائمين بالاتصال بين المصري اليوم" والوفد عند مستوى معنوية "0.001" لصالح المصري اليوم.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى وجود اتجاه إيجابي بين أفراد عينة الجمهورية وروزاليوسف والمصري اليوم، نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على معدلات أداء العاملين بهذه الصحف، وهو ما لم يظهر في صحف "الوفد" في المقام الأول، ثم "الأخبار" من بعد ذلك وهو ما يشير إلى أن صحف الجمهورية، وروز اليوسف

والمصري اليوم – وفق رؤية القائمين بالاتصال – أكثر استفادة من توظيف التكنولوجيا الحديثة في رفع معدلات أداء العاملين بها، مقارنة بالصحف الأخرى.

الفرض الخامس: هناك فروق إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى إجادة التعامل مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة، وبين:

- اتجاهات القائمين بالاتصال نحو سمات المناخ التنظيمي.
- اتجاهات القائمين بالاتصال نحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي.
- اتجاهات القائمين بالاتصال نحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على معدلات أداء العاملين بالصحف عينة الدراسة.

وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل "T. Test" القياس معنوية الفروق بين مجموعتين، صحة هذا الفرض في الجانب الخاص" بوجود فروق معنوية بين مستوى إجادة التعامل مع التكنولوجيا والاتجاه نحو تأثير التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين بالصحف"، عند مستوى معنوية "0.020" ودرجات حرية "119" حيث كنت قيمة "ت= 2.366"، في حين لم تثبت صحة هذا الفرض فيما يتعلق "بالاتجاه نحو سمات المناخ التنظيمي" و"الاتجاه نحو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المناخ التنظيمي

حيث تكشف البيانات عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الصحفيين- وفقًا لمستوى إجادتهم للتعامل مع التكنولوجيا – وبين الاتجاه نحو تأثير هذه التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين بالصحف. وكشفت النتائج التفصيلية للدراسة أن مصدر التباين الذي أدى إلى وجود هذه الفروق قد تمثل في وجود تباين بين مجموعة "الصحف القومية" والحزبية متمثلة في "الوفد" عند مستوى معنوية (0.0000) وبفروق متوسطات بلغت (1.9819) لصالح الأولى، ووجود تباين بين اتجاهات القائمين بالاتصال في صحيفة المصري و"الوفد" لصالح الأولى عند مستوى معنوي (0.001) وبفروق بين المتوسطات بلغت (1.9545) وهو الأمر الذي يشير إلى أن الاتجاه نحو تأثير التكنولوجيا على معدلات أداء العاملين بالصحف كان إيجابيًا في الصحف القومية والخاصة مقارنة بصحيفة "الوفد الحزبية" الأمر الذي يدل على تزايد معدلات الاستفادة من هذه التكنولوجيا وتزايد تأثيرها على العاملين بهذه الصحف على خلاف الصحف الحزبية.

خلاصة الفصل

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة نبرزها فيما يلي:

وجود تباين بين الصحف المصرية – عينة الدراسة – في أسلوب الإدارة ونمط التنظيم المعمول به في هذه المؤسسات، يأتي لصالح الظواهر الصحفية الأحدث " صحف الشركات الخاصة". ممثلة في "المصري اليوم" و"الصحف القومية حديثة النشأة" التي يتولى إدارتها قيادات شابة "نموذج روزاليوسف".

حيث تتبنى هذه الصحف – وفقًا لرؤية المبحوثين بها- نمط من الإدارة والتنظيم يغلب عليه "طابع فرق العمل الجماعية"، في حين يغلب على الصحف الأخرى "خاصة الوفد" نمط الإدارة المركزية القائم على هيراركية التنظيم.

وتشير النتائج إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين يؤكدون أن أسلوب التنظيم الإداري المعمول به في صحف الدراسة يؤثر إلى حد كبير في مناخ العمل وعلاقاته السائدة بهذه الصحف، حيث يذكر المبحوثون أن ثمة مظاهر لهذا التأثير يأتي على رأسها أن أسلوب التنظيم يؤثر في آليات صناعة القرارات بالمؤسسة وأنه يؤثر على درجة الرضا الوظيفي لدى القائمين بالاتصال والعاملين فيها، كما يؤثر في تحديد خطوط السلطة والمسئولية، وعلى درجة مشاركة العاملين في صناعة القرارات وغيرها من مظاهر.

وقد انتهت الدراسة إلى نتيجة مهمة مؤداها تباين المناخ التنظيمي السائد بمؤسسات الصحافة المصرية – خاصة تلك المدروسة، ففي الوقت الذي يتسم فيه هذا المناخ بقيم وسمات مثل: سيادة روح الفريق والتعاون وعلاقات العمل الودية، ثم ديمقراطية الإدارة وتزايد المشاركة في صناعة القرارات، في صحف مثل "المصري اليوم" و"روزاليوسف" يسود الصحف الأخرى خاصة "الجمهورية والوفد" مناخ أهم سماته" ضعف معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وسيادة منظومة العلاقات الرسمية بين القيادات العليا والمرءوسين، وضعف معدل مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والتحريرية، إضافة إلى سيادة مناخ من السرية في تبادل المعلومات وتدفقها، وهي نتيجة إن دلت فإنما تدل على أن الصحف التي تأخذ

بالأساليب الحديثة في الإدارة يغلب عليها التوجه الديمقراطي في تنظيم العمل وبيئته ومناخه السائد مقارنة بالصحف التي تتبنى أنماط الإدارة التقليدية سواء "النمط الهيراركي المركزي" أو "النمط الوظيفي".

وقد انتهت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة تلعب دورًا مهمًا في التأثير على المناخ التنظيمي السائد بالصحف المدروسة، حيث ذكرت النسبة الغالبة من المبحوثين أن هذه التكنولوجيا تؤثر على المناخ التنظيمي في عدد من النواحي والمظاهر أهمها: أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة تسهم في تجويد العمل وزيادة معدلاته، ثم أنها تؤدي إلى سيادة منظومة عمل غير تقليدية، تواكب متطلبات العصر، وأنها تلعب دورًا مهمًا في إرساء بنية مجتمع تدفق المعلومات بدلاً من مجتمع سرية المعلومات، يليها أنها تؤدي إلى زيادة مستوى التنافسية في الأداء بين العاملين في المؤسسة، وأنها تساعد على تعميق ديمقراطية الاتصالات التنظيمية، ثم أنها تساعد في تفعيل الدور الرقابي على أداء العاملين والقيادات الإدارية، وغيرها من مظاهر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين توافق على مقولة أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة تلعب دورًا مهمًا في التأثير على عملية صناعة القرارات الإدارية والتحريرية بالصحف المدروسة. حيث ذكر المبحوثون أن أهم الأدوار التي تمارسها التكنولوجيا الحديثة في هذا الشأن يتمثل في: توفير قاعدة بيانات ومعلومات ثرية تسهم في إمداد صانعي القرار بمرجعية معلوماتية تدعم قراراتهم، ثم أنها تتيح أمام صانعي القرار خبرات وتجارب الآخرين محليًا وعالميًا، بما يمكنهم من الاسترشاد بها، وأنها تسهم في إتاحة بدائل متعددة أمام صانعي القرار، للاختيار من بينها، بفضل تدفق المعلومات وتنوعها.

كما انتهت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة تؤثر على معدلات أداء العاملين في الصحف المصرية – خاصة الصحف القومية، حيث ذكرت نسبة 62.2% من إجمالي المبحوثين أنها "تؤثر إلى حد كبير" وأشارت النتائج إلى أن هناك الكثير من وجوه هذا التأثير ومظاهره، رصدها المبحوثون في:

زيادة معدلات سرعة أداء المهام وزيادة الالتزام بالتوقيت المحدد لإنجازها، يليها أن التكنولوجيا الحديثة تشجع على زيادة إتقان العمل وتجويده، وأنها تلعب دورًا

مهمًا في زيادة إنتاجية الصحفيين والعاملين بالمؤسسات الصحفية، ثم أنها تؤدي إلى زيادة معدلات التنافسية، وزيادة مستوى الإبداع والقدرة على التجديد والتنويع.

وقد انتهت الدراسة إلى ثبوت معظم فروضها الإحصائية القائلة بوجود علاقة معنوية بين أنماط ملكية الصحف وبين تصورات القائمين بالاتصال لطبيعة التنظيم الإداري السائد بكل صحفية، ووجود فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات المبحوثين في كل صحيفة نحو السمات والملامح التي يتسم بها المناخ التنظيمي، ونحو تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذا المناخ التنظيمي وعلاقات العمل به، على النحو الذي فصلناه سالفًا.

مراجع ومصادر الفصل الثاني

1. Puaul M. Hirsch, Globalization of Mass Media Ownership-Implications and effects, communication Research Journal, vol.19, no. 6, 1992, p. 677.
2. Frank Esser, Editorial structure and work principles in British and German, Uropean Journal of Communication, Vol.13, No.3, 1998.
3. shawn berry: USA today, the London free press, and rationalization of the north American News paper, industry, Candian Journal of Communication, Vol. 19,/1994.
4. William Anderson and Others: Why Does the Beat Go on? An Examination of the Role of beat structure in the news room, news paper Research Journal, Vol. 21, No. 4,2000.
5. J. Tichenor, Relation between corporate. Ownership and Editor Autonomy. J.Q, Vol. 65, 1989.
6. Joseph Turow, the organizational under pinnings of contemporary media conglonmerates, communication Research Journal, vol. 19, no. 6, 1992.
7. David Pearce: The effects of corporate structure on autonomy of top editor at USA DAILIES. J.Q, vol. 70, no. 3, 1993.
8. George pollard: job satisfaction among News worker: The influence of organizational structure. J. Q, vol. 72, No3, 1995.
9. David Demers: Corporate News Structure, Editorial vigor, J.Q. Vol. 73, 1996.
10. John Russial, Topic-Team performance: A content study, newspaper Research Journal. Vol. 19. No. 1-2, 1997.
11. Kathleen Hansen, News Romm topic-team Journalist's assessments of Effects on News Routines and Newspaper quality, Journalism Quarterly, Vol. 75, no4, 1998.

12. ann schierhorn and others: News room team Enjoy Rapid Growtih in 1990[s], Newspaper Research Journal, Vol. 22, No3, 2001.
13. Randal Beam, organizational Goals and priorities and job satisfaction of U.S. Journalists, Journalism and Mass communication Quarterly, spring 2006. pp. 169-182.
14. M.W. small: A case for including Business Ethics and the humanities in Management Programs, journal of Business ethics, spring 2006.
15. Richard warren: Mangement ethics: integrity at work, book review published at: Journal of organizational psychology, June 2007.
16. Jane Singer: the resocialization of print journalists in converged newsroom, journalism and mass comm.. quarterly Vol. 81, No 4, 2004, P. 838.
17. al Tompkins: convergence need a leg to stand at www.poynter.org/april 2004.
18. Sandra Borden, Decision making-Assisted computer in news paper firms, at: http://news link.org.2001.
19. Deborah Hablber: News paper are Adapting to digital age, Massachusetts news office, 1998.
20. Scott Maier, Digital diffusion in newsroom. The uneven advanced of computer Assisted Reporting, News paper Research Journal, Vol. 21, no. 2, 200, p. 95.
21. John Henderson: strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organization. IBM systems Journal, March, 1993.
22. J. Yannis bakos, Michael treacy، information technology and corporate strategy. Sloan school of management, Mis. Quarterly, June 1996 p.p 107-119.
23. Francis Wolek: Implementation and the process of adopting managerial technology, Harvard business school, 2007.

24. Yong shi: Information Technology and organizational behaviour, international Journal of information technology, Nebraska 2007.
25. Phil Shohet and Andrew Jenner: the Human Element in practice Management, Accountacy Ireland oct, 2007 p. 62.
26. Michael Hitt and Joan Costa: New Managerial Mindsets: organizational transformation, 2008.
27. hesan A. Quazi: Application of TQ Mprinciples in the international technology transfer process of industrial production, Non Yang business school, Singapore, 2007.
28. Luis calingo: corporate Guide to quality a ward Singapore, EPB publishers, 1995

الفصل الثالث

محددات الأداء الاقتصادى
للمؤسسات الصحفية المصرية

د.محرز غالي

تمهيد:

إذا كانت معظم نتائج الدراسات والأدبيات، الأجنبية منها والعربية تشير إلى أن صناعة الصحافة تواجه أزمة بقاء، تهدد كيانها وحقيقة وجودها، فإن اقتصاديات المشروعات الصحفية، تعد أحد أهم مظاهر هذه الأزمة وأبعادها وعواملها في آن واحد، حيث تتفق جميع الدراسات حول حقيقة أساسية في هذا المضمار، قوامها أن الأداء الاقتصادي لمعظم وسائل الإعلام، وفي مقدمتها صناعة الصحافة التقليدية، يشهد تراجعًا حادًا خلال السنوات العشر الماضية، نتيجة التطورات التكنولوجية الراهنة وما فرضته من تحديات وتغيرات في بنية وهياكل وسائل الإعلام ومصادر تمويلها، نتيجة لما أفرزته هذه الثورة التكنولوجية من تطبيقات ووسائط، أثرت بشكل كبير على إيرادات وسائل الإعلام التقليدية وأنشطتها التجارية وعوائدها الاقتصادية، ونتيجة أيضًا لطبيعة الأزمة الاقتصادية العالمية المستمرة وما فرضته من مظاهر انكماش وركود اقتصادي، طال معظم الاقتصادات والأسواق المحلية والوطنية، وأثر على أداء وسائل الإعلام بها.

ولا شك أن الظروف والتحديات التي تواجهها صناعة الصحافة في العالم، تنسحب في عناصرها ومظاهرها وعوامل وجودها وتداعياتها، على صناعة الصحافة في مصر، التي تواجه خسائر متزايدة أصبحت تهدد بقائها، وتفرض في النهاية تساؤلاً رئيسيًا حول طبيعة السوق الإعلامية والصحفية السائدة وسماتها وخصائصها وأساليب تنظيمها وآليات عملها، وكذلك حول طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الصحفية في حياة المشروعات الصحفية السائدة، وقدرتها على مواجهة تحديات الواقع وضغوطه وظروف أسواق المنافسة ومتطلباتها في ظل الظروف العصيبة التي تواجهها صناعة الصحافة ومؤسساتها في مصر، وهو ما تركز عليه هذه الدراسة التي تسعى للكشف عن محددات الأداء الاقتصادى للمؤسسات الصحفية المصرية، وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها.

ولعل أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها المحاولة الأولي في المدرسة العربية لدراسات الإعلام، التي تسعي لكشف محددات الأداء الاقتصادي للمؤسسات

الصحفية عبر مؤشرات محددة وواضحة، وتحليل نمط السوق الإعلامية والصحفية السائدة، التي تعمل في إطارها الصحف ووسائل الإعلام المصرية وسماتها وخصائصها وآليات عملها، كما أن هذه الدراسة تمثل إحدى المقاربات الأكاديمية العلمية، والصحفية التطبيقية، لمعالجة إحدى أهم الإشكاليات والأزمات التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر، والمتمثلة في اقتصادياتها وجوانب الأداء الإداري المتصلة بها، من خلال ما توفره من رؤى وتحليلات واجتهادات لتوصيف جوانب الأزمة وسبل الخروج منها وتجاوزها.

اعتمدت هذه الدراسة علي نظرية المنافسة السوقية «Market Competition Approach » التي تعد واحدة من أهم النظريات التي تستخدم في تفسير وتحليل طبيعة وخصائص وسمات وأنماط الأسواق السائدة التي تعمل في إطارها الصناعات والخدمات المختلفة، وكذلك في تحليل أهم الضوابط والآليات التي تحكم المنافسة بين المؤسسات الخدمية والإنتاجية السائدة و بين العناصر والأطراف والقوى المتصلة بحركة السوق وحركة السلع والخدمات به، وطبقها المؤلف علي المؤسسات الصحفية، من خلال استخدامها كإطار فكري يساعد في تفسير الرؤي المختلفة للصحفيين بشأن تصوراتهم عن أنماط السوق الصحفية، وأوضاع المنافسة فيها، وطبيعة الظروف والعوامل المحيطة بالسوق الصحفية في مصر وتفاعلاتها، وتأثيرها علي الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، في ضوء الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي باتت تهدد صناعة الصحافة. واستخدمت الدراسة منهج المسح باعتباره من المناهج شائعة الاستخدام في الدراسات الاستكشافية التي تنتمي إليها هذه الدراسة، وكذلك منهج التحليل الاقتصادى باعتباره من المناهج المتطورة التي تستخدم في حقل الدراسات الاقتصادية والإدارية، التي تمكن الباحث من تحليل عناصر الظاهرة الاقتصادية المدروسة وتوصيفها وردها إلى عوامل إنتاجها وإفرازها، والكشف عن سياقات وجودها في الواقع الصحفي، وتبايناتها في إطار المشروعات الصحفية المختلفة. واعتمدت الدراسة علي أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتفسير الظاهرة، وطبقت علي عينة قوامها (74) مفردة – نسبة من استجابوا للاستقصاء، في عدد من الصحف المتباينة في أنماط ملكيتها وتوجهاتها ومعدلات كفاءة أدائها الاقتصادي وقدراتها التنافسية، وهي: «الأهرام،الجمهورية،

روزاليوسف، المصري اليوم، اليوم السابع، الوفد»، بالتركيز على القيادات الصحفية من رؤساء الأقسام ومديري التحرير ونواب رؤساء التحرير، ورؤساء الأقسام الاقتصادية، وذلك لضمان حد أدنى من الخبرات المتوافرة لدى أفراد هذه العينة، والتي تمكنهم من الإجابة على تساؤلاتها، بقدر أكثر دقة وشمولية والماما بالقضية المدروسة.. **وفيما يلي عرض نتائج الدراسة وفقًا للمحاور التالية:**

المحور الأول: اتجاهات الصحفيين نحو الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.
المحور الثاني: تقييم الصحفيين لأداء إدارتي التسويق والإعلانات في الصحف.
المحور الثالث: رؤية الصحفيين لمعدلات الربحية في المؤسسات الصحفية.
المحور الرابع: تحليل الصحفيين للسوق الصحفية في مصر.
خلاصة الفصل

المحور الأول: اتجاهات الصحفيين نحو الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

انتهت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن نسبة 54.3 % من إجمالي الصحفيين عينة الدراسة، "بواقع 38 مفردة من إجمالي 70 صحفيا" قد اتفقت فيما بينها على أن **معدل الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، يقع في دائرة الأداء "متوسط الكفاءة"**، في حين رأت النسبة المتبقية منهم، وتبلغ 45.7% "بواقع 32 مفردة" أن هذا الأداء يندرج في إطار فئة الأداء "**محدود الكفاءة** "، ورفضت نسبة 100 % من إجمالي العينة إمكانية وصف هذا الأداء الاقتصادي بكونه أداء متميزا. ويعزي الصحفيون من أفراد عينة الدراسة هذا الحكم الذي بلوروه من خلال خبراتهم ومعايشتهم المباشرة لواقع المؤسسات وأوضاعها الاقتصادية، إلى عدم وجود إدارات احترافية، لديها الخبرة والرؤية الاقتصادية الكافية لإدارة هذا النمط من المشروعات، وإلى حالة التخبط الاقتصادي التي يعاني منها الاقتصاد عمومًا وتواجهها معظم المؤسسات الصحفية، وخسائرها المتزايدة وتراجع عائداتها وعدم قدرتها على المنافسة الاقتصادية مع الفضائيات الجديدة، وعدم قدرتها على تطوير نموذج اقتصادي جديد وبديل للنموذج التقليدي السائد، من خلال البحث عن موارد بديلة وإعادة تخطيط السوق وهيكلة صناعة الصحافة ذاتها وتطبيق الرؤى والاستراتيجيات المتطورة في الإدارة وفي التحليل الاقتصادي وغيرها من عوامل. وقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية حول رؤية الصحفيين المصريين لأهم مؤشرات وعناصر كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية القائمة، إلى أن ثمة مؤشرات معينة تكشف بدرجة أو بأخرى عن قدرة اقتصاديات المشروعات الصحفية على تحقيق قدر من الاستقرار وكفاءة الأداء، في حال حسن إدارتها واستثمارها الاستثمار الأمثل، أيا كانت درجة ومعدلات هذه الكفاءة والعوامل المؤثرة فيها، **وهي المؤشرات والعناصر التي يكشفها الجدول التالي:**

جدول رقم (1)

رؤية الصحفيين لمؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي للصحف المصرية

نمط الملكية / كفاءة الأداء الاقتصادي	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
استمرار صناعة الصحافة المطبوعة في السيطرة على نصيب لا بأس به من سوق الإعلانات وإيراداتها وقدرتها على منافسة الوسائل الأخرى.	14 %46.7	8 %50	10 %35.7
التزايد المستمر في إصدار صحف مطبوعة جديدة وقدرة هذه الصحف على خلق سوق شرائية لها.	12 %40	4 %25	4 %14.3
قدرة الصحف المصرية على مواجهة الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج وتدبير الموارد التي تمكنها من الاستمرار في الصدور.	12 %40	4 %25	16 %57.1
قدرة معظم الصحف المصرية على الصمود في مواجهة الأزمات الاقتصادية المحلية و العالمية والبقاء في السوق.	4 %13.3	4 %25	14 %50
وجود مؤشرات كثيرة حول قدرة الكثير من الصحف والمؤسسات الكبرى على تحقيق وفورات و هوامش أرباح ملحوظة.	8 %26.6	4 %25	12 %42.8
اتجاه بعض المؤسسات الصحفية القومية الكبرى إلى الاستثمار في مجالات اقتصادية وتجارية أخرى لضمان توفير مصادر تمويل بديلة ومتنوعة.	24 %80	10 %62.5	20 %71.4

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين المصريين من أفراد عينة الدراسة يرون أن هذه المؤشرات يأتي في مقدمتها "اتجاه بعض المؤسسات الصحفية القومية الكبرى للاستثمار في مجالات اقتصادية وتجارية أخرى لضمان توفير مصادر تمويل بديلة ومتنوعة " وقد وافقت على وجود هذا المؤشر نسبة 29.3 % من إجمالي العينة المدروسة بواقع "54 صحفيا"، وقد بلغت نسبة من وافقوا على كون هذا المؤشر يعد

واحدًا من أهم مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي لصناعة الصحافة في مصر، من بين أفراد عينة الصحف القومية، 80% منهم بواقع (24 مفردة)، و في حين وصلت هذه النسبة بين أفراد عينة الصحف الحزبية إلى 62.5% من إجمالي عينة الوفد بواقع (10 مفردات)، كما بلغت بين أفراد عينة الصحف الخاصة نسبة 71.4% من إجمالي أفراد عينتها بواقع (20 مفردة)، ثم يأتي بعد ذلك في المرتبة التالية من مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي لصناعة الصحافة في مصر المؤشرين الخاصين بـ"استمرار صناعة الصحافة المطبوعة في السيطرة على نصيب لا بأس به من سوق الإعلانات وإيراداتها، وقدرتها على منافسة الوسائل الأخرى إعلانيا " و"قدرة معظم الصحف المصرية على مواجهة الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج وتدبير الموارد التي تمكنها من الاستمرارية في الصدور"، وقد حظي هذان المؤشران على نسبة واحدة بلغت 17.4% من إجمالي البدائل والمؤشرات المطروحة، يليهما المؤشر الخاص بـ "بوجود مؤشرات ملموسة حول قدرة بعض المؤسسات الصحفية القومية والمشروعات الصحفية الخاصة على تحقيق أرباح ووفورات اقتصادية من عائداتها المالية" وذلك بنسبة 13% من إجمالي المؤشرات المطروحة، يلي ذلك المؤشر الخاص " بقدرة معظم الصحف المصرية وملاكها وإداراتها على الصمود في مواجهة الأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية والقدرة على البقاء واستمرارية الصدور "، حيث حظي هذا المؤشر بنسبة بلغت 11.9% من إجمالي المؤشرات المطروحة، وقد وافقت على وجود وانطباق هذا المؤشر على مجمل الأداء الاقتصادي للصحف المصرية نسبة 50% من إجمالي عينة الصحف الخاصة، في حين وافقت على وجود هذا المؤشر نسبة 25% من إجمالي أفراد عينة الصحف الحزبية ونسبة 13.3% من إجمالي عينة الصحف القومية، يلي ذلك المؤشر الخاص بـ"التزايد المستمر في إصدار الصحف المطبوعة وقدرة بعض هذه الصحف على خلق سوق شرائية لها "حيث حظي هذا المؤشر بنسبة قبول بلغت 10.9% من إجمالي نسبة المؤشرات المطروحة، وقد حظي قبول هذا المؤشر كأحد مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية بنسبة موافقة بلغت 40% من بين أفراد عينة الصحف القومية،

ونسبة بلغت 25 % من بين أفراد عينة صحيفة الوفد، في حين تراجعت هذه النسبة لتصل إلى 14.3 % من بين أفراد عينة الصحف الخاصة.

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى أن ثمة درجة من الثقة مازالت موجودة لدى نسبة لا يستهان بها من الصحفيين تجعلهم يؤمنون بقدرة المؤسسات والمشروعات الصحفية على تطوير أدائها الاقتصادي وكونها تمتلك عناصر ومقدرات ومقومات سوقية واستثمارية مازالت تمكنها من القدرة على المنافسة والقدرة على البقاء والصمود في مواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية التي تواجهها.

وفي الجانب المقابل، انتهت نتائج الدراسة إلى أن ثمة مؤشرات كشفت عنها نتائج التحليل الإحصائي بشأن رؤية الصحفيين المصريين لمظاهر وعناصر تردي الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المختلفة في مصر، **وهي النتائج والمؤشرات التي يبينها الجدول التالي:**

جدول رقم (2)

رؤية الصحفيين لمؤشرات تردي الأوضاع الاقتصادية لصناعة الصحافة

مؤشرات تردي الأداء الاقتصادي للمشروعات و المؤسسات الصحفية المصرية	ك	%
انخفاض الإيرادات الإعلانية نتيجة الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي يواجهها المجتمع.	62	%16.8
انخفاض إيرادات تسويق الصحف نتيجة انصراف نسبة لايستهان بها من القراء عنها لصالح صحافة الإنترنت و الفضائيات الإخبارية	64	%17.4
تزايد أعداد الصحف الصادرة دون وجود دراسات جدوى اقتصادية للأسواق و احتياجاتها الفعلية.	64	%17.4
الارتفاع المضطرد والمستمر في تكاليف الإنتاج في مقابل انخفاض العوائد المالية	66	%19.9
تزايد معدلات خسائر الكثير من الصحف الصادرة و إفلاسها للدرجة التي أدت إلى توقف بعضها و إدماج بعضها الآخر وتعثر الكثير منها ماليا.	58	%15.7
تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للصحفيين المصريين، نتيجة تدني أجورهم و مرتباتهم و اضطرارهم لممارسة أكثر من عمل.	54	%14.7
الإجمالي	**368**	**%100**

توضح بيانات ونتائج الجدول السابق أن الصحفيين أفراد عينة البحث، قد أشاروا إلى أن ثمة مؤشرات واضحة وملموسة، تكشف عن تردي الأداء الاقتصادي للكثير من المؤسسات الصحفية والمشروعات القائمة، يأتي في مقدمة هذه المؤشرات، ذلك المؤشر الخاص بـ "الارتفاع المضطرد والمستمر في تكاليف الإنتاج وعدم قدرة الإدارة على تخطيط الموارد وتحقيق التوازن بينها، في مقابل انخفاض الإيرادات والعوائد المالية"، وقد حظي هذا المؤشر بنسبة قبول بلغت 19.9% من إجمالي مؤشرات تردي الأوضاع الاقتصادية السائدة المطروحة، وقد وافقت على ذلك نسبة 93.3% من إجمالي أفراد عينة الصحف القومية بواقع (28 مفردة)، في حين بلغت هذه النسبة 100% من إجمالي عينة الصحف الحزبية بواقع (16 مفردة)، كما بلغت هذه النسبة 85.7% من إجمالي أفراد عينة الصحف الخاصة بواقع (24 مفردة)، تلا ذلك المؤشران الخاصان بانخفاض إيرادات تسويق الصحف نتيجة انصراف نسبة لا يستهان بها من القراء عنها لصالح الانترنت والمواقع الإليكترونية، وتزايد أعداد الصحف الصادرة دون وجود دراسات جدوى اقتصادية للأسواق ودراسة احتياجاتها الفعلية، وقد حظيا بنسبة قبول واحدة من بين إجمالي البدائل المطروحة لمؤشرات قصور الأداء الاقتصادي، بلغت 17.4% لكل منهما على حده، تلاهما المؤشر الخاص بـ "انخفاض الإيرادات الإعلانية، نتيجة الأزمات الاقتصادية المتلاحقة ونتيجة اشتداد المنافسة بين الوسائل الإعلامية المختلفة "وذلك بنسبة 16.8% من إجمالي مؤشرات ومظاهر قصور وتردي الأداء الاقتصادي المطروحة، وقد وافقت على وجود هذا المؤشر نسبة 86.7% من إجمالي عينة الصحف القومية بلغت (26 مفردة)، في حين وافقت على قبول وجوده، نسبة 75% من إجمالي أفراد عينة الصحف الحزبية (بواقع 12 مفردة)، ثم نسبة 85.7% من إجمالي عينة الصحف الخاصة بواقع (24 مفردة)، يلي ذلك المؤشر الخاص بـ "تزايد معدلات خسائر الكثير من المؤسسات والمشروعات الصحفية وإفلاسها، للدرجة التي أدت إلى توقف بعضها واندماج البعض الآخر، وتعثر الكثير منها ماليا "وقد حاز هذا المؤشر نسبة قبول بين أفراد العينة بلغت 15.7% من نفس الإجمالي السابق، ووافقت على

وجود هذا المؤشر السلبي نسبة 100% من إجمالي مفردات عينة الصحف القومية، ونسبة 87.5% من إجمالي عينة الصحف الحزبية، في حين تراجعت هذه النسبة لتصل إلى 57.1% من إجمالي عينة الصحفيين بالصحف الخاصة المدروسة، تلاه وفي المرتبة الأخيرة "تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للصحفيين المصريين، نتيجة تدني أجورهم ومرتباتهم واضطرارهم للجمع بين أكثر من عمل في أكثر من مكان لواجهة ضغوط الحياة ومتطلباتها"، وقد حاز هذا البديل على نسبة قبول بلغت 14.7% من إجمالي البدائل المطروحة بشأن مؤشرات ومظاهر قصور وتردي الأداء الاقتصادي للمؤسسات وللسوق الصحفية في مصر.

وتشير نتائج التحليل إلى تزايد معدلات إدراك الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لعناصر الأزمة الاقتصادية التي تواجه صناعة الصحافة في مصر ومظاهرها ومؤشراتها، الأمر الذي يشير بدرجة أو بأخرى إلى تفاقم هذه الأزمة والى تداعياتها في واقع الممارسة الصحفية وفي واقع اقتصاديات المشروعات الصحفية ومتطلباتها، وهو ما يتطلب تكاتفا من إدارة هذه المشروعات ومن ملاكها ومن جميع القوى الصحفية والنقابية والأكاديمية المعنية بدراسة هذه الأوضاع وطرح الحلول العملية والجذرية لها قبل أن تتفاقم هذه الأزمة ويصعب السيطرة عليها بعد ذلك.

وعلى صعيد رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية في الصحف والمؤسسات المدروسة لأهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في كفاءة الأداء الاقتصادي للصحف والمشروعات الصحفية المصرية، فقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن ثمة عوامل ومتغيرات متعددة ومتنوعة يرى الصحفيون أنها تؤثر في مجمل الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية، **وهي العوامل التي يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (3)

رؤية الصحفيين للعوامل المؤثرة في معدلات الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

العوامل و المتغيرات التي تقف وراءمعدلات الأداء الاقتصادي لصناعة الصحافة في مصر	ك	%
الظروف والأزمات الاقتصادية التي يواجهها المجتمع وتلقي بظلالها على أداء مختلف القطاعات والمشروعات.	70	%22.2
الظروف والأزمات الاقتصادية العالمية وتلقي بظلالها على الأسواق المحلية.	34	%10.8
نمط الإدارة الصحفية السائدة وقدرتها أو عدم قدرتها على تخطيط الموارد المتاحة وتوجيهها وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل	57	%18
نمط السوق الصحفية الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة وعدم وجود هيئة فعلية تنظم وتشرف على ممارسات هذا السوق وتوجهها.	39	%12.3
الأوضاع الاقتصادية للعملاء والمستهلكين للخدمات الصحفية والإعلانية والطباعية التي تقدمها المؤسسات، وانخفاض معدلات ولاء العاملين و المستهلكين لهذه الأنواع من الخدمات.	50	%15.8
طبيعة النظام الاقتصادي السائد في المجتمع ودرجة الحرية التي يتمتع بها، ومدى وجود أو عدم وجود مؤسسات تمويل قوية وقادرة على تلبية احتياجات المشروعات المختلفة.	24	%7.6
المنافسين وقدرتهم أو عدم قدرتهم على التأثير في سياسات المؤسسة وأوضاعها الاقتصادية والمالية	42	%13.3
الإجمالي	**316**	**%100**

انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية عينة الدراسة، تدرك أن ثمة عوامل ومتغيرات تلعب دورا مؤثرا في الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية المصرية على اختلافها وتباين أنماط ملكيتها، يأتي على رأسها "**الظروف والأزمات الاقتصادية التي يواجهها المجتمع وتلقي بظلالها على أداء مختلف القطاعات والمشروعات**"، وقد حظي هذا العامل بنسبة 22.2% من إجمالي العوامل المؤثرة والبدائل المطروحة، وقد وافقت على حدود وأهمية تأثيره نسبة 93.3% من

إجمالي مفردات عينة الصحف القومية، ونسبة 100% من إجمالي مفردات إجمالي الصحف الحزبية، ونسبة 92.8% من إجمالي مفردات عينة الصحف الخاصة، يليه بعد ذلك العامل الخاص بـ " **نمط الإدارة الصحفية السائدة وقدرتها أو عدم قدرتها على تخطيط الموارد المتاحة وتوجيهها وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل** " وقد حاز هذا المتغير نسبة 18% من إجمالي العوامل والمتغيرات المؤثرة في كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، وقد وافقت على ذلك نسبة 80% من إجمالي مفردات عينة الصحف القومية (24 مفردة)، ونسبة 100% من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية (بواقع 16 مفردة)، وأخيرًا نسبة 66.6% من إجمالي مفردات عينة الصحف الخاصة بواقع (16 مفردة)، يلي ذلك "**الأوضاع الاقتصادية للعملاء والمستهلكين للخدمات الصحفية والإعلانية والطباعية والتسويقية التي تقدمها المؤسسات الصحفية، وانخفاض معدلات ولاء العملاء والمستهلكين**" وقد حاز هذا العامل على نسبة 15.8% من إجمالي العوامل والمتغيرات المؤثرة في كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، وقد حاز ذلك المتغير موافقة نسبة 66.6% من إجمالي عينة الصحف القومية بواقع (20 مفردة)، ونسبة 62.5% من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية، بواقع (10 مفردات) ثم قبول نسبة 71.4% من إجمالي مفردات عينة الصحف الخاصة بواقع (20 مفردة)، يأتي بعد ذلك العامل الخاص **بـ "أوضاع المنافسين ومراكزهم الاقتصادية وقدرتهم أو عدم قدرتهم على التأثير في سياسات المؤسسة والمشروعات الصحفي المنافسة وأوضاعها الاقتصادية والمالية"** وقد حظي هذا العامل من عوامل التأثير بنسبة بلغت 13.3% من إجمالي العوامل المطروحة، وهو الأمر الذي وافقت عليه نسبة 46.6% من إجمالي مفردات عينة الصحف القومية، ونسبة 50% من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية، ونسبة 66.6% من إجمالي أفراد عينة البحث في الصحف الخاصة، ثم يليه **عامل "نمط السوق الصحفية السائدة الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة وعدم وجود هيئة فعلية تنظم ممارسات هذا السوق وتشرف عليها"**، وقد حظيهذا المتغير بنسبة بلغت 12.3% من إجمالي المتغيرات المؤثرة المطروحة، وهو ما وافقت عليه نسبة 40% من إجمالي مفردات عينة

الصحف القومية، ونسبة 50% من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية، ونسبة 57% من إجمالي أفراد عينة الصحف الخاصة، يأتي بعد ذلك العامل الخاص بـ **"الظروف والأزمات الاقتصادية العالمية التي تلقي بظلالها على الأسواق المحلية"** وقد حظيت بنسبة 10.8% من إجمالي البدائل المطروحة، **وأخيرا "طبيعة النظام الاقتصادي السائد في المجتمع ومدى وجود أو عدك وجود مؤسسات تمويل قادرة على تلبية احتياجات المشروعات المختلفة"**، وقد حظي هذا البديل بنسبة 7.6% من نفس الإجمالي السابق. وتكشف نتائج التحليل عن تزايد إدراك الصحفيين من عينة الدراسة لتزايد تأثير العوامل المتصلة بالظروف الاقتصادية للمجتمع والأوضاع الاقتصادية والمالية للعملاء والمستهلكين للخدمات الصحفية بأشكالها المختلفة وكذلك العوامل المتصلة بالرؤية الاقتصادية للإدارة السائدة ومدى قدرتها على تخطيط الموارد وحسن توظيفها واستغلالها الاستغلال الأمثل، على الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية، مقارنة بغيرها من العوامل الأخرى، وهي نتيجة تؤكد بما لا يدع مجالا للشك إن صناعة الصحافة رغم خصوصيتها، إلا أنها تتعرض على المستوى الاقتصادي والإداري لنفس التحديات والأزمات الاقتصادية السائدة في السوق، والتي تتعرض لها غيرها من الصناعات والخدمات الأخرى، وهي نتيجة تفرض على القائمين على شئون المؤسسات الصحفية والمعنيين بصناعة الصحافة ضرورة إعادة النظر في هيكل الصناعة والسوق الصحفية السائدة والعمل على تنظيمها ودعم جوانب المنافسة والتطور بها، لضمان الحفاظ على هذه الصناعة وبقائها.

المحور الثاني: تقييم الصحفيين لأداء إدارتي التسويق والإعلانات

فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الاقتصادي التفصيلية للقطاعات والإدارات التجارية بالمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية السائدة، فقد انتهت نتائج الدراسة الميدانية، إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة عينة البحث قد اتفقت على أن الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق في الصحف والمؤسسات الصحفية المصرية **يتسم بمجموعة من السمات والمؤشرات التي يبينها الجدول التالي:**

جدول رقم (4)

مؤشرات الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق في الصحف المصرية سلبًا وإيجابًا

مؤشرات الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق بالصحف المدروسة	ك	%
إدارة التوزيع لديها رؤية إستراتيجية وسياسية واضحة ومحددة ومعلنة تستند إليها في غزو السوق والوصول إلى القراء المستهدفين.	28	%9.6
العائدات التي تحققها إدارة التوزيع من تسويق الصحف تسهم في تشكيل اقتصاديات المشروع الصحفي وتتسم بالجدوى الاقتصادية.	32	%10.9
تحرص إدارة التوزيع على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في وضع وتطوير استراتيجيات التسويق والانتشار	22	%7.5
تتبنى إدارة التوزيع رؤية متطورة في مد جسور العلاقة بين المؤسسة وبين المتعهدين والباعة والموزعين، لضمان زيادة روابط وأواصر التعاون ولضمان ولائهم وكفاءة أدائهم.	26	%8.9
تحرص إدارة التوزيع على مراقبة ودراسة أوضاع نقاط البيع ومنافذ التوزيع وأهم خصائصها والإشكاليات التي تواجهها.	28	%9.6
إدارة التوزيع ليس لديها رؤية واضحة بشأن سياسات وأساليب واستراتيجيات التسويق الحديثة ولا تزال تتبنى نفس المناهج والأساليب التقليدية.	44	%15.1
إدارة التوزيع غير حريصة على فتح أسواق جديدة محليا وخارجيا، وغير مهتمة بدراسة احتياجات الأسواق و أداء المنافسين.	30	%10.3
لا يوجد أدنى اهتمام من قبل إدارة التوزيع بتطوير و تنمية قدرات ومهارات الموارد و العنصر البشري بها.	42	%14.4
إدارة التوزيع لا تستفيد حتى الآن بالشكل الأمثل من التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في استحداث بدائل جديدة لتسويق الصحيفة.	40	%13.7
الإجمالي	**292**	**%100**

توضح بيانات الجدول السابق أن الصحفيين والقيادات الصحفية عينة الدراسة، في تقديرهم لمعدل كفاءة الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق في الصحف والمؤسسات التي يعملون بها، يرون أنه يتسم إجمالا بمعدل كفاءة أقل من المتوسط بلغ 43.7%، من عناصر مؤشرات مقياس الأداء، وأن هذا الأداء تعكسه مجموعة من المؤشرات والرؤى والتوجهات الايجابية والسلبية السائدة التي يتسم بها أداء هذه الإدارات، يأتي في مقدمتها على مستوى صناعة الصحافة المصرية وسوقها العام المؤشر الخاص بكون "**إدارات التسويق والتوزيع ليس لديها رؤية واضحة بشأن سياسات وأساليب واستراتيجيات التسويق الحديثة، ولا تزال تتبنى نفس المناهج والأساليب التقليدية في تسويق الخدمات الصحفية وتسويق الصحف**"، وقد حظي هذا المؤشر بنسبة بلغت 15.1% من إجمالي مؤشرات قياس الأداء والبدائل المطروحة على المستوى الإجمالي، وهو ما وافقت عليه نسبة 60%من إجمالي عينة الصحف القومية المدروسة بواقع (18 مفردة)، ونسبة 100% من إجمالي عينة الصحف الحزبية المدروسة، ونسبة 35.7% من إجمالي عينة الصحف الخاصة المدروسة بواقع (10 مفردات)، يليه "**عدم وجود أدنى اهتمام من قبل إدارات التسويق بتطوير وتنمية قدرات ومهارات العنصري والكادر البشري بها، وذلك بنسبة 14.4% من جملة المؤشرات وعناصر مقياس الأداء المطروحة**، وقد اتفقت على قبول ذلك نسبة 60% من إجمالي عينة الصحف القومية، ونسبة 100% من إجمالي عينة الصحف الحزبية، ونسبة 28.8% من إجمالي عينة الصحف الخاصة، بواقع (8 مفردات)، يليه "**أن إدارات التسويق في معظم الصحف والمؤسسات الصحفية المصرية لم تستفد حتى الآن بالشكل الأمثل من التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير نظم التسويق والبحث عن بدائل متطورة**"، وقد حاز هذا البديل على نسبة 13.7% من إجمالي مؤشرات الأداء المطروحة، وقد حاز هذا المؤشر موافقة نسبة 53.3% من إجمالي عينة الصحف القومية، ونسبة 100% من إجمالي عينة الصحف الحزبية، ونسبة 28.8% من إجمالي عينة الصحف الخاصة، يليه بعد ذلك "**أن العائدات التي تحققها إدارة التوزيع من تسويق الصحف تسهم بشكل معقول في تشكيل اقتصاديات المشروع الصحفي، وتتسم بالجدوى الاقتصادية عند معدلات توزيع معينة**"، وقد حاز هذا المؤشر على نسبة 10.9% من إجمالي المؤشرات العامة المطروحة، وقد حظي هذا البديل بموافقة نسبة 33.3%

من إجمالي مفردات عينة الصحف القومية بواقع 10 مفردات، وبنسبة 12.5 % من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية، ونسبة 71.4% من إجمالي عينة الصحف الخاصة بواقع 20 مفردة، تلاه المؤشر الخاص بـ "**كون إدارات التسويق في المؤسسات الصحفية غير حريصة على فتح أسواق جديدة محليا وخارجيا، وغير مهتمة بدراسة احتياجات الأسواق وأداء المنافسين**"، وقد حاز هذا المؤشر من مؤشرات أداء إدارات التسويق بالصحف المصرية نسبة بلغت 10.3% من نفس الإجمالي العام، وقد حاز هذا المؤشر نسبة قبول بلغت 46.6% من إجمالي مفردات عينة الصحف القومية بواقع (14 مفردة)، ونسبة 87.5% من إجمالي مفردات عينة الصحف الحزبية بواقع (14 مفردة) ونسبة 7.2% من إجمالي مفردات عينة الصحف الخاصة بواقع مفردتين، يليه "**حرص إدارة التسويق في المؤسسات الصحفية المصرية على مراقبة ودراسة نقاط البيع ومنافذ التسويق وأهم خصائصها والتحديات والاحتياجات التي تتطلبها** " وذلك بنسبة 9.6% من إجمالي المؤشرات العامة، وقد حظي هذا المؤشر بموافقة نسبة 33.3% من عينة الصحف القومية بواقع (10 مفردات)، وبموافقة نسبة 12.5% من إجمالي مفردات الصحف الحزبية بواقع مفردتين، وبموافقة نسبة 57.1% من إجمالي عينة الصحف الخاصة، ثم يأتي في نفس المرتبة المؤشر الخاص "**بأن إدارات التسويق بالمؤسسات الصحفية المدروسة لديها رؤية إستراتيجية وسياسة واضحة ومحددة ومعلنة تستند إليها في غزو الأسواق وتحقيق معدلات انتشار متميزة في السوق الصحفية** "، وقد حاز هذا المؤشر الايجابي نسبة إجمالية بلغت 9.6% إلى إجمالي المؤشرات المطروحة لقياس الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق بالصحف المصرية، وقد وافقت على ذلك نسبة 33.3% من إجمالي عينة الصحف القومية، ونسبة 28. 57% من إجمالي عينة الصحف الخاصة، في الوقت الذي رفضت نسبة 100% من إجمالي عينة الصحفيين المبحوثين في الصحف الحزبية قبول وجود هذا الملمح والمؤشر من مؤشرات أداء إدارات التسويق في الصحف والمؤسسات الصحفية المصرية، ويأتي بعد ذلك المؤشر الخاص "**بتبني إدارات التسويق في الصحف المصرية، آليات و رؤى متطورة في مد جسور العلاقات بينها وبين المتعهدين وبائعي الصحف لزيادة معدلات ولائهم وكفاءة أدائهم**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 8.9% من إجمالي البدائل المطروحة، وأخيرا يأتي المؤشر الخاص "**بحرص إدارات التسويق في الصحف والمؤسسات**

الصحفية المصرية على إجراء دراسات مستمرة للأسواق وللقراء والمنافسين والاستفادة منها في صياغة وتطوير سياسات التسويق السائدة "، وقد حظي هذا البديل بنسبة موافقة بلغت 20% من إجمالي عينة الصحف القومية، وبنسبة بلغت 57% من إجمالي مفردات عينة الصحف الخاصة، في الوقت الذي لم تقبله عينة الصحف الحزبية المدروسة.

وتشير النتائج في مستوى التحليل الأخير إلى أن ثمة مؤشرات واضحة وقوية يرى الصحفيون والقيادات الصحفية المدروسة، أنها لا تصب في خانة كفاءة أداء وفاعلية إدارات التسويق في الصحف والمؤسسات الصحفية المصرية، إذ أن هذه الإدارات من وجهة نظرهم تبدو بشكل عام إدارات غير متطورة، وغير حريصة على الاستفادة من الأساليب والمناهج الحديثة في التسويق، كما أنها لم تستفد أو تأخذ بأسباب التطور التكنولوجي الراهنة وتطورها في خدمة واستحداث بدائل وأساليب تسويق جديدة ومتطورة، كما يضاف إلى ذلك كون هذه الإدارات غير حريصة على تنمية مهارات وقدرات العنصر البشري بها، وغير حريصة بالقدر الكافي على فتح الأسواق الجديدة وكذلك رسم سياسات وتصميم استراتيجيات تسويقية متطورة وواضحة، تستوعب تطورات الأسواق وما تفرضه من تحديات وإشكاليات، الأمر الذي يشير بدرجة أو بأخرى إلى أن إدارات التسويق في المؤسسات الصحفية نتيجة لعوامل موضوعية داخلية وخارجية، ونتيجة لكثير من مؤشرات القصور الذاتي تعد عاملا من عوامل الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر، ومن ثم تتطلب هذه الإدارات جهود علمية وإدارية متعمقة لدراسة أوضاعها وتحدياتها وسياساتها لضمان الخروج برؤى متطورة وعلمية للنهوض بها وتفعيل أدوارها.

وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن الصحفيين و القيادات الصحفية المدروسة قد طرحت في رؤيتها حول آليات تطوير الأداء الاقتصادي والإداري لإدارات التسويق في المؤسسات الصحفية المصرية مجموعة من الرؤى الإستراتيجية والآليات **تتمثل فيما يلي:**

- ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي الراهن في تطوير أساليب عمل إدارات التسويق خاصة فيما يتعلق بتسويق المنتج الصحفي و فيما يتعلق بالرقابة على الأسواق، والرقابة على الأداء الاقتصادي والمالي.

يضاف إلى ذلك ضرورة الحرص على إجراء دراسات سوقية مستمرة على جمهور القراء ودراسة أولوياتهم واحتياجاتهم و اتجاهاتهم نحو أداء المؤسسة وإصداراتها.

- كما طرح الصحفيون و القيادات عينة الدراسة رؤية أساسية مفادها ضرورة العمل الجاد على الربط وتحقيق التكامل بين سياسات إدارات التحرير في الصحف المصرية، وسياسات إدارات التسويق وتوزيع الصحف لضمان الوصول إلى الجماهير المستهدفة بدقة وضمان الاستفادة من تكامل الخبرات بين القيادات والعاملين في هذه الإدارات وبين بعضهم البعض، يضاف إلى ذلك ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العنصر البشري من العاملين في إدارات التحرير وإدارات التسويق بالصحف المصرية، وتدريبهم على أساليب العمل الجماعي، لضمان تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

- كما أوصى الصحفيون والقيادات المدروسة بضرورة تطوير وتحديث أساليب تنظيم العمل واختيار القيادات الصحفية والإدارية من أصحاب الكفاءات و الخبرة لضمان إدارة هذه المؤسسات والمشروعات الصحفية إدارة احترافية تمكنها من القدرة على مجابهة تحديات وضغوط ظروف المنافسة و سوق العمل.

- كما اقترح المبحوثون ضرورة العناية الفائقة بتطوير سياسات التسويق وأساليب تنشيط المبيعات والعمل على خلق مكانة سوقية وصورة ذهنية متميزة للمؤسسة الصحفية لدى جمهورها وعملائها، كما طرح بعض الصحفيين من عينة الدراسة أهمية تفعيل الرقابة على منافذ التوزيع ونقاط البيع والعمل على تأسيس منافذ بيعيه مستقلة تابعة للصحف نفسها لضمان زيادة معدلات ولاء وكفاءة أداء الباعة والموزعين وبالتالي زيادة أرقام التوزيع والعائدات المالية المتحققة منها.

- كما انتهى المبحوثون إلى ضرورة تطوير السياسات التحريرية للصحف المصرية السائدة وإعادة النظر في أولويات و اعتبارات هذه السياسات التحريرية بحيث تعبر عن هموم القراء واحتياجاتهم وأولوياتهم، باعتبار ذلك أحد أهم الضمانات الرئيسية لإعادة المصداقية المفقودة لصناعة الصحافة في مصر، ومن ثم زيادة الطلب على الصحف وتوسيع أسواقها الشرائية. أما على صعيد الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، فقد انتهت نتائج التحليل إلى أن ثمة مجموعة من المؤشرات التي تعكس رؤية الصحفيين المصريين وتقييمهم لمعدلات ومستويات كفاءة هذا الأداء، **يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (5)

رؤية الصحفيين لمؤشرات الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في الصحف المدروسة

مؤشرات الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات بالصحف المدروسة	ك	%
إدارة الإعلانات هي الإدارة التي تتحمل المسئولية الكبرى في تدبير إيرادات و تحقيق هوامش الربحية للمشروعات الصحفية.	50	%17.3
إدارة الإعلان لديها سياسة إعلانية واضحة تتسم بالشفافية و معلنة للجميع.	18	%6.2
إدارة الإعلانات حريصة على بناء شبكة علاقات قوية وواسعة مع العملاء و المعلنين تمكنها من تحقيق درجة من الاستقرار في الأداء.	30	%10.4
إدارة الإعلانات حريصة على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل و القدرة على المنافسة الإبتكارية.	26	%9
تحرص إدارة الإعلانات على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين	8	%9.7
إدارة الإعلانات لا تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها و سياساتها و تعمل بنفس الأساليب التقليدية.	40	%13.8
إدارة الإعلانات تستهلك الجزء الأكبر من العوائد التي تحققها في أعمال الإنتاج و أنشطة التسويق و في الحوافز و العمولات التي يحصل عليها العاملون بها.	30	%10.4
إدارة الإعلانات فشلت إلى حد كبير حتى الآن في تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون و الإنترنت.	38	%13.1
إدارة الإعلانات تسعى لتحقيق الأرباح و زيادة الإيرادات حتى لو جاءت على حساب الخدمة الصحفية و الاعتبارات المهنية.	28	%9.7
الإجمالي	**288**	**%100**

تشير نتائج وبيانات التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين عينة الدراسة يرون أن الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في الصحف المصرية عامة والصحف التي يعلمون بها على وجه الخصوص يتسم بكونه أداء متوسطًا من حيث

معدل كفاءته، حيث حظيت مجموعة البدائل والمؤشرات المتعلقة بعناصر الأداء المتميز المطروحة على متوسط نسب بلغت 54% من إجمالي تكرارات مؤشرات الأداء في مقابل 46%، لمؤشرات الأداء التي تعكس انخفاض معدلات الكفاءة، وهي نسبة تشير في التحليل الأخير إلى وجود درجة من القصور والتراجع في معدلات أداء إدارات الإعلانات في الصحف المصرية، من وجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة.

وتشير بيانات ونتائج التحليل إلى أن أهم مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في الصحف المصرية يأتي في مقدمتها "**أن إدارات الإعلانات في المؤسسات الصحفية هي الإدارات المسئولة عن تدبير الجانب الرئيسى في إيرادات المؤسسة والمشروعات الصحفية،** وتحقيق هوامش الأرباح والوفورات الاقتصادية"، وقد حظي المؤشر بنسبة 17.3% من إجمالي المؤشرات المطروحة، يليه "**أن إدارات الإعلانات في الصحف المصرية لديها إستراتيجية واضحة لبناء شبكة علاقات قوية مع العملاء والمعلنين تمكنها من تحقيق قدر من الاستقرار المالي للمؤسسة وضمان القدرة على المنافسة في السوق**"، وقد حاز هذا البديل على نسبة 10.4% من إجمالي البدائل والمؤشرات المطروحة، تلاه أن "**إدارة الإعلانات تحرص على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح المتوقعة**"، وقد حظي هذا المؤشر بنسبة بلغت 9.7% من نفس الإجمالي السابق، ثم يأتي بعد ذلك المؤشر الخاص بـ "أن إدارة الإعلانات حريصة على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الإبتكارية"، وقد حاز نسبة 9% من إجمالي المؤشرات المطروحة، **يليه "أن إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات الصحفية المصرية لديها سياسة إعلانية واضحة ومعلنة تتسم بالشفافية في التعامل مع جميع العملاء والمعلنين**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 6.2% من إجمالي المؤشرات المطروحة. أما على صعيد المؤشرات السلبية التي يتسم بها أداء إدارات الإعلانات في المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية، فقد أشارت بيانات الجدول السابق إلى أن هذه المؤشرات يأتي في مقدمتها " **إدارة الإعلانات لا تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها وسياساتها وتعمل**

بنفس الأساليب التقليدية" وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 13.8% من إجمالي البدائل المطروحة، يليه أن "**إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات الصفية فشلت إلى حد كبير حتى الآن في تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون والإنترنت**"، وقد حاز هذا البديل على نسبة 13.1% من نفس الإجمالي السابق، تلاه أن " **إدارات الإعلانات تستهلك الجزء الأكبر من العوائد التي تحققها في أعمال الإنتاج وأنشطة التسويق وفي الحوافز والعمولات على حساب الاقتصاديات الكلية للمشروع**" وقد حظي هذا المؤشر بنسبة بلغت 10.4% من إجمالي المؤشرات، تلاه أن "**إدارات الإعلانات تسعى لتحقيق الأرباح وزيادة الإيرادات حتى لو جاءت على حساب الخدمة الصحفية والاعتبارات المهنية والأخلاقية**"، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 9.7 % من إجمالي مؤشرات الأداء.

وتوضح بيانات التحليل الإحصائي، ونتائج التحليل في مستواه الأخير إلى أنه بالرغم من إدراك القيادات الصحفية والقائمين بالاتصال في الصحف المصرية المدروسة، لأهمية واعتبارات الدور الاقتصادي لإدارات الإعلانات في تشكيل اقتصاديات المشروعات الصحفية، وأهمية السياسات والاستراتيجيات التسويقية والسوقية التي تتبناها لضمان القدرة على المنافسة وعلى زيادة الإيرادات والأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسات الصحفية مع التليفزيون والفضائيات والانترنت، إلا أنهم يعتقدون في الجانب الآخر أن ثمة أوجه للقصور وضعف الأداء تسيطر على أداء هذه الإدارات، يمكن اعتبارها أحد عوامل ومظاهر الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة، **أهمها أن هذه الإدارات في معظم الصحف مازالت تعمل بنفس المناهج وأساليب العمل التقليدية المتوارثة**، ولم تبذل جهدا كافيا في تطوير سياسات وأساليب العمل، ولا في استراتيجيات المنافسة مع وسائل الإعلام الحديثة والمستحدثة، الأمر الذي أدى في النهاية إلى تراجع مؤشرات الأداء الاقتصادي لهذه الإدارات وقدرتها على تحقيق معدلات إيرادات وربحية تتناسب مع مكانة صناعة الصحافة واستثماراتها وحصتها السوقية، إضافة إلى عدم وجود تنسيق واضح ومتكامل لتحقيق التوازن بين اعتبارات الربحية وزيادة الإيرادات واعتبارات المسئولية الاجتماعية والمهنية للمؤسسات الصحفية، حيث

مازالت إدارات الإعلانات في الصحف المصرية تعطي أولوية أكبر لاعتبارات الربح وتعظيم الوفورات على حساب الاعتبارات المهنية واعتبارات المسئولية الاجتماعية، وهي كلها أمور من شأنها إضعاف الثقة في صناعة الصحافة وفي مصداقية الصحف وبالتالي تؤثر سلبا في مجمل أدائها. والجدول التالي يوضح رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية في أنماط الملكيات الصحفية المصرية المختلفة لمؤشرات الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية على المستوى التفصيلي، **وذلك على النحو التالي:**

جدول رقم (6)

أوجه الاختلاف بين المبحوثين في تقدير معدلات الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات (*)

نمط الملكية / تقدير معدلات الأداء الاقتصادي	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
إدارة الإعلانات هي الإدارة التي تتحمل المسئولية الكبرى في تدبير إيرادات وتحقيق هوامش الربحية للمشروعات الصحفية.	22 %73.3	6 %37.5	22 %78.5
إدارة الإعلان لديها سياسة إعلانية واضحة تتسم بالشفافية و معلنة للجميع.	8 %26.6	________	10 %35.7
إدارة الإعلانات حريصة على بناء شبكة علاقات قوية وواسعة مع العملاء والمعلنين تمكنها من تحقيق درجة من الاستقرار في الأداء.	10 %33.3	2 %12.5	18 %64.2
إدارة الإعلانات حريصة على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الإبتكارية.	12 %40	------	14 %50
تحرص إدارة الإعلانات على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين.	12 %40	------- ---	16 %57.1
إدارة الإعلانات لا تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها وسياساتها وتعمل بنفس الأساليب التقليدية.	26 %86.6	12 %75	2 %7.1
إدارة الإعلانات تستهلك الجزء الأكبر من العوائد التي تحققها في أعمال الإنتاج وأنشطة التسويق وفي الحوافز والعمولات التي يحصل عليها العاملون بها.	16 %53.3	8 %50	6 %21.4
إدارة الإعلانات فشلت إلى حد كبير حتى الآن في تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون والإنترنت.	22 %73.3	14 %87.5	2 %7.1
إدارة الإعلانات تسعى لتحقيق الأرباح وزيادة الإيرادات حتى لو جاءت على حساب الخدمة الصحفية والاعتبارات المهنية	8 %26.6	8 %50	12 %42.8

(*) تم حساب النسب المئوية في إطار هذا الجدول لكل بديل على حدة، منسوبة لإجمالي العينة في كل نمط من الصحف.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن اتجاهات الصحفيين عينة الدراسة في الصحف القومية والخاصة كانت تتسم بقدر أعلى من الايجابية نحو إدارات الإعلانات في الصحف التي يعملون بها "الأهرام والجمهورية " و"المصري اليوم واليوم السابع"، مقارنة بالصحفيين عينة الصحف الحزبية "الوفد"، حيث توضح نتائج وبيانات التحليل أن الصحفيين في النمطين الأولين يعتبران أن إدارات الإعلانات في الصحف التي يعلمون بها، تمارس دورا كبيرا في تدبير الموارد المالية اللازمة للمشروع ولتحقيق هوامش الأرباح، وأنها حريصة على توسيع شبكة علاقاتها لضمان جذب العملاء والحفاظ عليهم والقدرة على المنافسة السوقية، كما أن هذه الإدارات تلعب دورا بدرجة أو بأخرى في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العناصر البشرية العاملة بها وفي إقرار سياسات إعلانية واضحة وعادلة مع الجميع، في حين تتفق مفردات عينة الصحف القومية المملوكة للدولة مع مفردات عينة الصحف الحزبية بشأن وجود بعض مؤشرات القصور في الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في الصحف التي ينتمون إليها، في مقابل الصحفيين الذين ينتمون إلى الصحف الخاصة، حيث تكشف المؤشرات عن أن ثمة اتجاه سلبي متصاعد بين الصحفيين في الصحف القومية والحزبية إزاء معدلات كفاءة أداء إدارات الإعلانات في هذه المؤسسات والصحف، خاصة فيما يتعلق بتقليدية أساليب العمل السائدة في هذه الإدارات وعدم قدرتها على تطوير استراتيجياتها التسويقية والسوقية التي تمكنها من منافسة التليفزيون والانترنت. وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير أن إدارات الإعلانات في المشروعات والصحف الخاصة، مقارنة بمثيلاتها في النمطين الأخيرين تحقق أداء اقتصاديا أكثر تميزا، وأن هذا الأداء الاقتصادي يتسم بكونه أداء يواكب التطورات الحديثة التي تفرضها شروط وظروف سوق المنافسة، ويتسم بالقدرة على تطوير سياسات وأساليب واستراتيجيات المنافسة، وأنه يطور من أساليب ومناهج وأدوات العمل السائدة، وهي النتيجة التي تفسر لنا سر تراجع العائدات الإعلانية في الصحف القومية والحزبية، سواء لصالح الصحف الخاصة، أو لصالح الفضائيات والإنترنت، أو حتى لصالح هذه الوسائل مجتمعة.

المحور الثالث: رؤية الصحفيين لمعدلات الربحية في المؤسسات الصحفية المصرية

فيما يتصل برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة لمعدلات الربحية في المؤسسات الصحفية المصرية، وأزمة الربح التي تواجهها صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، **تكشف بيانات الجدول التالي عن تقديرات الصحفيين لهذا البعد المهم من أبعاد وجوانب الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية على النحو التالي:**

جدول رقم (7)

رؤية الصحفيين لمعدلات ربحية المشروعات الصحفية(*)

نمط ملكية الصحف / معدلات الربحية	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
مرتفعة جدا	2 %6.6	--------	2 %7.1
مرتفعة	2 %6.6	----------	4 %14.2
متوسطة	16 %53.3	8 %50	16 %57.1
منخفضة	10 %33.3	6 %37.5	4 %14.2
منخفضة جدا	---------	2 %12.5	2 %7.1

(*) تم حساب النسب المئوية في إطار هذا الجدول لكل بديل على حدة، منسوبة لإجمالي العينة في كل نمط من الصحف

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين من مفردات عينة البحث بالصحف القومية يرون أن معدلات ربحية المشروعات الصحفية في مصر متوسطة، بنسبة بلغت 53.3 % من إجمالي العينة ورأت نسبة 33.3 % منهم أن ربحية هذه المشروعات في مصر ربحية منخفضة، في حين رأت نسبة 6.6 % من إجمالي العينة أنها ربحية مرتفعة، ورأت نفس النسبة 6.6 % أنها مرتفعة جدا، وهو ما اتفقت عليه النسبة الغالبة من الصحفيين من مفردات عينة الصحف الحزبية والخاصة بتفاوتات بسيطة، حيث اتفقت مفردات العينة من النمطين أن معدلات ربحية المشروعات الصحفية في مصر تقع في المدى المتوسط، فقد بلغت نسبة 50 % لدى أفراد عينة البحث في الصحف الحزبية، في حين زادت هذه النسبة لتصل إلى 57.1 % بين أفراد عينة الصحف الخاصة.

وتشير البيانات إلى أن نسبة 14.2% من إجمالي القيادات الصحفية في الصحف الخاصة يرون أن معدلات ربحية المشروعات الصحفية في مصر مرتفعة، وترى نسبة 7.1 % منهم أنها مرتفعة جدا، وترى نفس النسبة منهم أنها منخفضة جدا، وفي المقابل ترى نسبة 37.5 % من إجمالي عينة الصحف الحزبية أن معدلات ربحية المشروعات الصحفية في مصر منخفضة، وترى نسبة 12.5 % منهم أنها منخفضة جدا.

ويشير التحليل الأخير للنتائج والمؤشرات الإحصائية إلى أنه بالرغم من وجود إدراك الصحفيين والقيادات الصحفية لأبعاد وحدود الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر، وتراجع معدلات الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية، نتيجة الظروف والمتغيرات والعوامل الاقتصادية، ونتيجة الاضطرابات التي تشهدها أسواق المنافسة، والتجزئة الحادة التي تشهدها السوق الإعلانية وسوق توزيع الصحف، إلا أنهم يرون في الجانب الأخر أن المؤسسات والمشروعات الصحفية وأن صناعة الصحافة في مصر في معظمها، مازلت تحقق معدلات ربحية متوسطة، تنذر بالخطر، ولكنها تشير في الجانب الأخر إلى إمكانية وقدرة هذه المشروعات على التطوير من أدائها وسياساتها وبالتالي تحقيق معدلات أداء أكثر تميزا. وهي نتيجة تعززها كثير من الشواهد والمؤشرات الفعلية لعل أهمها إقدام كثير من المستثمرين وأصحاب الأعمال على الدخول في هذا المجال والاستثمار فيه بالرغم من إدراكهم لمخاطر هذه الاستثمارات والضغوط والتحديات والتقلبات السوقية التي تتعرض لها، الأمر الذي ينبئ بدرجة أو بأخرى بإمكانية وقدرة صناعة الصحافة التقليدية المطبوعة على البقاء والاستمرارية في حالة وجود إدارات وسياسات إدارية واقتصادية قوية ومتطورة، بغض النظر عن ظروف هذه الصناعة والمخاطر التي تهددها.

وعلى صعيد أكثر أنماط المشروعات الصحفية ربحية في مصر، من وجهة نظر الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة، ورؤيتهم للعوامل والمقومات التي يرونها أهم

أسباب تفوق هذه المشروعات أو تلك، تكشف بيانات ونتائج التحليل الإحصائي أن النسبة الغالبة من الصحفيين، وقد بلغت 46.2 % من إجمالي العينة يرون أن المؤسسات الصحفية القومية المملوكة للدولة، خاصة المؤسسات الكبرى منها، تأتي في مقدمة المؤسسات والمشروعات الصحفية التي تحقق معدلات ربحية في مصر، يليها الصحف والمواقع الاليكترونية بنسبة 28.8 %، ثم صحف المشرعات والمشروعات الخاصة بنسبة 19.2 %، يليها الصحف الحزبية، والصحف التي تصدر بتراخيص من الخارج بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 3.8 % من إجمالي عينة الدراسة.

وتشير النتائج إلى أن ثمة عوامل ومؤشرات يستند إليها أفراد عينة الصحف المدروسة في تبرير تقديراتهم لطبيعة الوضع الاقتصادي لأنماط المشروعات الصحفية السائدة في مصر، **تكشف عنها بيانات الجدول التالي:**

جدول رقم (8)

رؤية الصحفيين للمقومات الاقتصادية للمشروعات الأكثر ربحية(*)

نمط الملكية / المقومات الاقتصادية	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
يمتلك هذا النمط من المشروعات الصحفية إصدارات قوية تتمتع بأرقام توزيع مرتفعة، تحقق إيرادات كبيرة.	18 %60	6 %37.5	18 %64.2
يتمتع هذا النمط من المشروعات بقدرته الواضحة على تحقيق عوائد ومساحات وإيرادات إعلانية تفوق غيره من المشروعات.	18 %60	12 %75	22 %78.5
لديه مصادر تمويل بديلة و متنوعة، من أنشطة تجارية و استثمارية، أو رؤوس أموال المساهمين في المشروع	20 %66.6	12 %75	14 %50
يتمتع هذا النمط من المشروعات بامتلاكه بنى تنظيمية و إدارية ومؤسسية قادرة على استيعاب جوانب الإنتاج المختلفة مثل وكالات الإعلان، وشركات التوزيع والطباعة التجارية للغير.	18 %60	12 %75	14 %50
يتمتع هذا النمط من المشروعات بالرسوخ الاقتصادي وبالمصداقية المهنية والثقل لدى العملاء والمستهلكين.	15 %50	7 %43.7	10 %35.7

(*) تم حساب النسب المئوية في إطار هذا الجدول لكل بديل على حدة، منسوبة لإجمالي العينة في كل نمط من الصحف.

تشير بيانات ونتائج الجدول السابق إلى أن أفراد عينة البحث من الصحفيين والقيادات الصحفية العاملة في نمط الصحف المملوكة للدولة يرون أن هذا النمط من المشروعات الصحفية أكثر ربحية وأكثر قدرة على تحقيق معدلات مرتفعة من الربحية نتيجة مجموعة من الاعتبارات والعوامل يأتي في مقدمتها أن هذا النمط من المشروعات، وخاصة المؤسسات الصحفية الكبرى لديها مصادر تمويل بديلة ومتنوعة، من أنشطة تجارية ذات صلة بالعمل الصحفي أو حتى أنشطة تجارية واستثمارية غير ذات صلة بالعمل الصحفي، وقد حظي هذا البديل بنسبة بلغت 66.6% من إجمالي أفراد عينة الصحف القومية، تلاها مجموعة الاعتبارات الخاصة" بأن هذا النمط من المشروعات الصحفية يمتلك إصدارات قوية تتمتع بأرقام توزيع مرتفعة، تحقق إيرادات كبيرة"، وأنه "يتمتع هذا النمط من المشروعات بقدرته الواضحة على تحقيق عوائد ومساحات وإيرادات إعلانية تفوق غيره من المشروعات"، و أنه " يتمتع هذا النمط من المشروعات بامتلاكه بنى تنظيمية وإدارية ومؤسسية قادرة على استيعاب جوانب الإنتاج المختلفة مثل وكالات الإعلان، وشركات التوزيع والطباعة التجارية للغير"، وقد حظيت هذه المقومات والاعتبارات الاقتصادية جميعهابنسبة واحدة بلغت 60%، تلاها "أن هذا النمط من المشروعات يتمتع بالرسوخ الاقتصادي و بالمصداقية المهنية والثقل لدى العملاء والمستهلكين "، بنسبة بلغت 50 % من إجمالي مفردات العينة.

وبالنسبة لأفراد عينة الصحف الحزبية، فقد كشفت نتائج التحليل أن نسبة من اعتبروا منهم أن المؤسسات والمشروعات الصحفية المملوكة للدولة تأتي في مقدمة المشروعات الصحفية من حيث معدلات الربحية والقدرة على تحقيق وفورات اقتصادية، قد أرجعوا ذلك إلى عدة اعتبارات جاء في مقدمتها ثلاثة اعتبارات بنفس النسبة وهي: كون هذه المشروعات لديها مصادر تمويل بديلة ومتعددة ومتنوعة تحقق منها إيرادات وأرباح بمعدلات أعلى من المشروعات الصحفية الأخرى، وأنها تمتلك بنى إدارية وتنظيمية ومشروعات إنتاج تجارية تحقق لها عوائد وأرباح ضخمة، وأخيرا أنها تحقق عوائد وإيرادات معتبرة من الإعلانات وأنها مازالت بشكل أو بأخر تتفوق إعلانيًا على المشروعات الصحفية الأخرى، وهو ما اتفقت عليه نسبة 75 % من إجمالي المبحوثين في الصحف الحزبية.

وعلى صعيد الصحف الخاصة أوضحت نتائج ومؤشرات التحليل الإحصائي أن الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة التي اعتبرت أن نمط المشروعات الصحفية المملوكة للدولة يأتي في مقدمة المشروعات الصحفية السائدة من حيث معدلات ربحيتها ووضعا الاقتصادي قد أشارت في هذا الصدد إلى مجموعة من العوامل والاعتبارات يأتي في مقدمتها: استمرا هذه المؤسسات خاصة الكبرى منها في الاستحواذ على النصيب الأكبر من سوق الإعلانات، خاصة الإعلانات الحكومية وإعلانات القطاع العام، وقد حظي هذا العامل بنسبة 78.5% من إجمالي مفردات العينة، تلاه استمرار سيطرة الصحف القومية الرئيسية الكبرى على سوق التوزيع وتحقيق إيرادات مرتفعة من هذا المصدر ومن نشاط شركات التسويق التابعة لهذه المؤسسات والتي تمارس نشاطا تسويقيا لصالح الغير، بنسبة 64.2% من إجمالي العينة، يليها اعتبارات امتلاك هذه المؤسسات لبنى إدارية وتنظيمية وإنتاجية مثل وكالات الإعلانات والمطابع وشركات تسويق الصحف وغيرها، تمكنها من الاستغلال التجاري، ومن تحقيق عوائد إضافية، وكذلك تمتع هذه المؤسسات بكونها لديها مصادر إيرادات بديلة ومتنوعة من الأنشطة المختلفة التي تمارسها.

وتشير نتائج التحليل في مستواها الأخير إلى نتيجة في غاية الأهمية، تتمثل في أنه بالرغم من كون الصحف الخاصة والمشروعات الصحفية التي تديرها أصبحت تتمتع بنفوذ قوي وملحوظ داخل السوق الصحفية، وتمارس دورا مؤثرا في المجال العام السائد وفي التأثير صناعة القرار السياسي، وبالرغم من كون بعضها أصبح يتمتع باستثمارات قوية وعوائد مالية متصاعدة، إلا أنها مازالت على المستوى الاقتصادي أقل في قدراتها واستثماراتها وأوضاعها من الصحف القومية وان كانت أكثر تميزا في معدلات أدائها من الصحف الحزبية.. كما تشير البيانات إلى نتيجة أخرى في غاية الأهمية والخطورة مؤداها أن المشروعات الصحفية الاليكترونية، سواء كانت صحفا أو مواقعا، بدأت تحظى بموقع متقدم، يأتي في المرتبة التالية من وجهة نظر المبحوثين، من حيث معدلات ربحيتها وحجم إيراداتها، مقارنة بالصحف المطبوعة الخاصة والحزبية على السواء، وهي نتيجة وان كانت تحتاج إلى مزيد من التدقيق والدراسة وإعادة الاختبار إلا أنها تمثل في الجانب الآخر، مؤشرًا مهمًا على تنامي اقتصاديات هذه المواقع والصحف وقدراتها المتزايدة على المنافسة، وبالتالي تأثيرها

على اقتصاديات صناعة الصحافة التقليدية، الأمر الذي يؤكد أهمية توجه هذه المشروعات الصحفية التقليدية نحو الاستثمار في مثل هذه المشروعات الصاعدة لضمان الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، بل وتوسيع هذه الحصة وترسيخ هذه المكانة من خلا تطبيق إستراتيجية "تعددية الخدمات وتنوعها وتكاملها"، لضمان القدرة على المنافسة ومواكبة تطورات السوق وشروط المنافسة.

وقد انتهت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لأولويات أهداف إدارة المؤسسات والمشروعات الصحفية على مستوى الاعتبارات والأهداف الاقتصادية والإدارية والمهنية، **إلى مجموعة من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (9)

رؤية الصحفيين لأولويات الربح في إطار أهداف الإدارة الصحفية(*)

نمط الملكية / أهداف الإدارة الصحفية	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
يأتي هدف الربحية في المقام الأول من بين أهداف الإدارة الصحفية المختلفة.	8 %26.6	8 %50	12 %42.8
يأتي الربح في مرتبة تالية للأهداف والاعتبارات المهنية والاجتماعية والثقافية للمشروع الصحفي.	12 %40	2 %12.5	12 %42.8
هناك حرص من إدارة المؤسسة على تحقيق درجة من التوازن بين الاعتبارات المهنية والثقافية واعتبارات الربحية	12 %40	6 %37.5	16 %57.1

(*) تم حساب النسب المئوية في إطار هذا الجدول لكل بديل على حدة، منسوبة لإجمالي العينة في كل نمط من الصحف

تشير بيانات التحليل الإحصائي على المستوى العام والإجمالي، إلى أن نسبة 38.6% من إجمالي الصحفيين والقيادات المدروسة (وفقا لمتوسط النسب) ترى أن الإدارات الصحفية للمؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر تحرص على تحقيق درجة من التوازن بين الاعتبارات والأهداف المهنية والثقافية والإعلامية للمشروعات الصحفية التي تديرها وبين الأهداف والاعتبارات الاقتصادية لهذه المشروعات، في حين تشير البيانات إلى أن نسبة 31.8% وفقا لحساب متوسط النسب، ترى أن إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية تجعل من هدف الربح وتعظيم الإيرادات والأهداف الاقتصادية للمشروعات الأولوية الأولى والمتقدمة في سياساتها وخططها، على حساب الأهداف والاعتبارات الأخرى، في الوقت الذي أشارت فيه نسبة 29.5 % من إجمالي عينة الصحفيين الكلية إلى أن هذه الإدارات تسعى في المقام الأولى إلى خدمه الأهداف والاعتبارات المهنية والإعلامية واعتبارات الخدمة الصحفية والمسئولية تجاه القراء وقضايا المجتمع.

وتشير بيانات الجدول السابق على المستوى التفصيلي إلى أن أولويات الربح كهدف من أهداف الإدارة الصحفية للمؤسسات والمشروعات الصحفية تبدو أكثر وضوحا في نمطي الصحف الحزبية والخاصة مقارنة بالمؤسسات الصحفية القومية، وذلك لأسباب وعوامل كثيرة معروفة أهمها زيادة حدة المشكلات وتردي الأوضاع الاقتصادية لهذه المشروعات، خاصة الصحف الحزبية، وكثير من الصحف الخاصة، ورغبة الإدارة وملاك هذه المشروعات في الحفاظ على استثماراتهم وزيادتها وتحقيق معدلات ربحية متزايدة، خاصة في صحف الشركات والمشروعات الخاصة، في مقابل الاستقرار المالي والاقتصادي الذي تتمتع به المؤسسات الصحفية القومية الكبرى، نتيجة لنمط ملكيتها، ودعم الدولة لها، ونتيجة لمكانتها واستثماراتها السوقية الضخمة، برغم خسائرها المتزايدة التي تحققها منذ سنوات نتيجة لفساد الإدارات المتعاقبة وغياب الرقابة على الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات.

وتشير النتائج إلى وجود درجة من التقارب في رؤى أفراد العينة من الصحفيين في الصحف القومية والخاصة، فيما يتعلق برؤيتهم لسياسات الإدارات القائمة ومدى حرصها على تحقيق قدر من التوازن بين اعتبارات الربحية واعتبارات التوازن بين الربح واعتبارات الخدمة الصحفية والمعايير المهنية والأخلاقية، وان كانت ثمة

مؤشرات أكثر وضوحا بين أفراد عينة الصحف والمشروعات الخاصة، تؤكد حرص إدارات المشروعات في هذه الصحف على تحقيق قدر من التوازن بين هذه الأهداف والاعتبارات مقارنة بالصحف الأخرى. وتشير النتائج في مستوى التحليل الأخير، إلى أنه بالرغم من إدراك إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية لأهمية اعتبارات أهداف الربحية كأحد أهم أهداف المؤسسات والمشروعات الصحفية، إلا أنها في الجانب الأخر تسعى بقدر الإمكان إلى تحقيق قدر من التوازن بين اعتبارات الربح واعتبارات الخدمة الصحفية والمسئولية الاجتماعية، وهي نتيجة تشير بشكل أو بأخر إلى خصوصية صناعة الصحافة، والى اختلاف مفهوم الربح في إطار هذه الصناعة عن مفهومه وأولوياته في غيرها من الصناعات الأخرى. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي حول رؤية الصحفيين والقيادات الصحفية عينة الدراسة لأهم الآليات والمقاييس التي تستخدمها المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية والإدارات المسئولة عنها في تقييم معدلات الأداء الاقتصادي بها، عن وجود مجموعة من المقاييس والآليات **التي يوضحها الجدول التالي:**

جدول رقم (10)

رؤية الصحفيين لآليات تقييم الأداء الاقتصادي

آليات تقييم معدلات الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية	ك	%
مقاييس الربح و الخسارة التي تحققها المؤسسة الصحفية	48	%31.5
مقياس الكفاية ومدى قدرة الإيرادات على تلبية متطلبات الإنتاج والتشغيل	30	%19.7
مقياس القيمة المضافة ومدى قدرة المؤسسة على خلق عوائد واستثمارات إضافية للمشروع.	22	%14.4
معدلات الإنتاجية ومدى قدرة المؤسسة على زيادة معدلات إنتاجها من الأنشطة المختلفة.	20	%13.1
مقياس القدرة على المنافسة مع المشروعات المتشابهة أو ذات الصلة "التليفزيون والإنترنت و الاتصالات والمعلومات".	32	%21
الإجمالي	**152**	**%100**

تكشف بيانات الجدول السابق عن أن ثمة مقاييس يرى الصحفيون والقيادات الصحفية المدروسة أنها تستخدم في تقييم معدلات الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية السائدة بدرجات متباينة، يأتي في مقدمتها "مقياس معدلات الأرباح والخسائر التي تحققها المشروعات الصحفية سنويا"، وقد حظي هذا المقياس بنسبة بلغت 31.5% من إجمالي المقاييس المطروحة، تلاه "مقياس القدرة على منافسة المشروعات المتشابهة أو ذات الصلة: مثل التليفزيون، والإنترنت، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخدماتها"، وقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 21%، ثم "مقياس الكفاية وقدرة الإيرادات المتحققة على تدبير متطلبات الإنتاج والتشغيل " وقد حظيت بنسبة 19.7% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة، تلاه "مقياس القيمة المضافة ومدى قدرة المشروعات الصحفية على تحقيق وخلق عوائد إضافية ومصادر تمويل بديلة" وحاز نسبة 14.4% من إجمالي تكرارات البدائل المطروحة، وأخيرا مقياس "معدلات الإنتاجية ومدى قدرة المؤسسة على زيادة معدلات إنتاجها على صعيد الأنشطة التجارية المختلفة"، وقد حظي بنسبة 13.1% من نفس الإجمالي السابق.

وتشير النتائج في تحليلها الأخير إلى اتفاق النسبة الغالبة من الصحفيين أفراد عينة البحث على أن المؤسسات والمشروعات الصحفية السائدة في مصر على أنه بالرغم من أن ثمة تنوعا وتعددا في المقاييس الاقتصادية المختلفة التي تستخدمها إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية، في تقييم الأداء الاقتصادي لهذه المشروعات، إلا أن أهم هذه المؤشرات المستخدمة على الإطلاق يتمثل في مقاييس الربح والخسارة، ومقاييس القدرة على منافسة المشروعات المتشابهة وذات الصلة، وهي نتيجة برغم كونها منطقية وتمثل توجها عاما لدى معظم إدارات المشروعات، إلا أنها في الجانب الأخر تعكس نمطا تقليديا من الأداء الإداري والاقتصادي لهذه الإدارات والمؤسسات، في وقت نحن أحوج فيه إلى إعادة النظر في تطوير هذه الأساليب والمقاييس القديمة، وضرورة النظر بجدية إلى هذه المقاييس الاقتصادية في إطار تكاملي مع مقاييس الأداء المهني والإداري، ومقاييس الخاصة بأوضاع العنصر البشري في المؤسسة، ومقاييس التطوير الفني والتكنولوجي المستمرة التي تتبناها الإدارة والمؤسسة الصحفية، والعمل الجاد على بناء مقياس متكامل للأداء الصحفي.

المحور الرابع: تحليل الصحفيين للسوق الصحفية في مصر

وعلى صعيد رؤية الصحفيين لطبيعة ونمط السوق الصحفية السائدة، والتي تعمل في ظلها صناعة الصحافة في مصر، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية عينة الدراسة، قد تراوح تقديرها لطبيعة هذا النمط من الأسواق بين أربعة أنماط متباينة، **علي النحو التالي:**

- **سوق المنافسة الكاملة:** تتمثل أهم سماته وخصائصه في وجود عدد هائل من المشروعات الصحفية التي تتنافس مع بعضها بحرية كاملة وبقدرات و إمكانات متشابهة

- **سوق الاحتكار الكامل:** الذي يشير إلى وجود مشروع واحد أو مجموعة أو مؤسسة كبرى تهيمن على السوق الصحفية من خلال إصداراتها المختلفة، مع عدم إتاحة الفرصة لصحف ومجموعات أخرى للمنافسة في نفس السوق.

- **سوق المنافسة الاحتكارية: يشير** مفهومه إلى وجود عدد قليل من المشروعات الكبرى و التي تتنافس فيما بينها، وتقدم خدمات ومنتجات تتشابه في سماتها وخصائصها و جودتها.

- **سوق احتكار القلة مع تمايز المنتج:** وفيه يسيطر على السوق السائدة عدد قليل من المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في تقديم نفس المنتج أو الخدمة، مع وجود تمايز واضح و اختلاف كبير في طبيعة الخدمات والمنتج المقدم.

وأوضحت النتائج ثمة اختلاف بين الصحفيين عينة الدراسة في رؤيتهم وتحليلهم لأنماط السوق الصحفية التي تعمل في إطارها صناعة الصحافة المصرية، **وهو ما يوضحه الجدول التالي:**

جدول رقم (11)

رؤية الصحفيين لطبيعة نمط السوق الصحفية التي تعمل في إطارها الصحافة

أنماط الأسواق المعروفة على مستوى الصناعات والمشروعات المختلفة ومدى انطباق ملامحها وخصائصها على صناعة الصحافة في مصر	ك	%
سوق المنافسة الكاملة	34	%48.7
سوق الاحتكار الكامل	----	-------
سوق المنافسة الاحتكارية	12	%15.3
سوق احتكار القلة مع تمايز المنتج.	28	%35.8
الأجمالى	74	%100

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة، والتي قد بلغت 48.7% من إجمالي الصحفيين عينة الدراسة يرون أن نمط السوق الذي تعمل في إطاره صناعة الصحافة في مصر يندرج في إطار ما يسمى بـ"سوق المنافسة الكاملة"، في حين رأت نسبة 35.8% منهم أنه يندرج في إطار ما يعرف بـ "سوق احتكار القلة مع تمايز المنتج"، وذكرت النسبة المتبقية منهم، وهي نسبة 15.3% أنه يندرج في إطار ما يعرف بـ "سوق المنافسة الاحتكارية"، ورفضت نسبة 100% من إجمالي العينة اعتبار صناعة الصحافة تندرج في إطار ما يعرف بسوق الاحتكار الكامل.

وبالرغم من أن النتائج التي تشير إليها البيانات والمؤشرات السابق الإشارة إليها تعكس عدم وعي الصحفيين والقيادات الصحفية بطبيعة نمط السوق التي يعملون في إطارها وخصائصها، كون غالبيتهم اتفقوا في النهاية على أن هذه الصناعة تعمل في إطار ما يسمى بسوق المنافسة الكاملة، في الوقت الذي يضع فيه خبراء وأساتذة الاقتصاد والإدارة صناعة الصحافة في إطار ما يسمى بسوق احتكار القلة مع تمايز المنتج، والتي تشير من حيث سماتها وخصائصها إلى أنه بالرغم من وجود عدد لا بأس به من المشروعات الصحفية التي تعمل في إطار السوق وتتنافس مع بعضها البعض، من خلال

التركيز على إستراتيجية التمايز في جودة ومستوى ونوعية الخدمات الصحفية التي تقدمها، إلا أن ثمة عدد محدود من المشروعات القوية والمرتكزة اقتصاديا وفنيا ومؤسسيا وسوقيا، تسيطر على هذه السوق وتوجه أدائها الاقتصادي والإداري والمهني، كمثال ونموذج الصحف القومية المملوكة للدولة التي تسيطر على النصيب الأكبر في حصة السوق من الطباعة والإعلانات والتوزيع والعنصر البشري، والبنى والهياكل التنظيمية والمؤسسية. إلا أنه في الجانب الأخر تشير النتائج أيضا إلى وجود نسبة لا يستهان بها من الصحفيين تدرك جيدا حدود ونمط هذه السوق وخصائصها، الأمر الذي يشير في التحليل الأخير إلى حاجة معظم القيادات الوسطى والتشغيلية إلى دورات مستمرة وبرامج إعادة تأهيل مخططة في الجوانب الاقتصادية والإدارية، لضمان رفع مهارات وقدرات هذه القيادات وما فوقها بالأبعاد والجوانب الاقتصادية المرتبطة بصناعة الصحافة، وطبيعة السوق والظروف التي تعمل في إطارها.

وفيما يتعلق برؤية الصحفيين والقيادات الصحفية لأهم استراتيجيات وآليات المنافسة التي تطبقها الصحف والمؤسسات التي يعملون بها، **تكشف بيانات الجدول السابق عن وجود مجموعة متعددة ومتنوعة من الآليات على النحو التالي:**

جدول رقم (12)

رؤية الصحفيين لآليات المنافسة التي تطبقها صحفهم

نمط الملكية / آليات المنافسة	الصحف القومية	الصحف الحزبية	الصحف الخاصة
المنافسة على أساس سعر الخدمات الصحفية المقدمة، والحرص على مراعاة الاعتبارات الاقتصادية للعملاء ولمستهلكين.	8 26.6%	8 50%	4 14.2%
المنافسة المرتكزة على خدمة احتياجات الجمهور من خلال دراسة السوق واحتياجات العملاء والمستهلكين.	10 33.3%	2 12.5%	8 28.5%
المنافسة المرتكزة على سمات وخصائص أداء المنافسين، من خلال دراسة مواطن الضعف والقوة لديهم باستمرار		2 12.5%	12 42.8%
المنافسة القائمة على تغيير اتجاهات المستهلكين، وخلق طلب دائم وجديد على خدمات المؤسسة ومنتجاتها، من خلال فتح أسواق جديدة وجذب شرائح جديدة من العملاء	4 13.3%	4 25%	10 35.7%
تجزئة السوق، من خلال تقديم إصدارات وخدمات متعددة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المختلفة للفئات النوعية من العملاء والمستهلكين.	8 26.6%	2 12.5%	8 28.5%
المنافسة القائمة على تطوير المنتج واستحداث أشكال جديدة من الخدمات التي تلبي الاحتياجات والأذواق المتغيرة للمستهلكين.	2 6.6%	4 25%	8 28.5%
المنافسة القائمة على تطوير أساليب الإدارة في التخطيط والتنظيم والتسويق وفي تدبير التمويل ورؤوس الأموال المطلوبة.	6 20%		6 21.4%

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن الصحفيين من أفراد عينة الصحف القومية قد أشاروا إلى أن المؤسسات الصحفية التي يعملون بها تطبق في أدائها الاقتصادي مجموعة من الاستراتيجيات و آليات المنافسة، التي تجابه بها الصحف والمشروعات الصحفية الأخرى السائدة والمنافسة، يأتي في مقدمتها "آلية المنافسة المرتكزة على خدمة احتياجات

وأهداف الجمهور والعملاء والمستهلكين للخدمات المقدمة: الصحفية والإعلانية والطباعية والتسويقية ومدى إتاحتها" وقد حظيت بنسبة 33.3% من إجمالي الآليات المطروحة، تلاها آليتا "المنافسة على أساس سعر الخدمات الصحفية المقدمة، والحرص على مراعاة الاعتبارات الاقتصادية للعملاء والمستهلكين"، و"تجزئة السوق من خلال تقديم خدمات متعددة ومتنوعة تلبي احتياجات الفئات النوعية المختلفة من جمهور القراء والعملاء"، وقد حظيتا بنسبة واحدة بلغت 26.6%، تلاهما آلية "المنافسة القائمة على تطوير أساليب الإدارة في التخطيط والتنظيم والتسويق وتدبير الموارد المالية ورؤوس الأموال المطلوبة"وقد حظيت بنسبة 20% من إجمالي الآليات التي يرى أفراد عينة الصحف القومية أن مؤسساتهم تطبقها على مستوى أدائها وسياساتها الاقتصادية.

أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من الصحفيين العاملين في الصحف الحزبية، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة منهم، وقد بلغت 50% من أجمالي تكرارات البدائل المطروحة قد اتفقت فيما بينها أن أهم الآليات الاقتصادية التي تستخدمها الصحف التي يعملون بها في منافسة الصحف الأخرى القائمة، تتمثل في آلية "المنافسة على أساس سعر الخدمات الصحفية المقدمة ومراعاة الأوضاع والاعتبارات الاقتصادية للجمهور والعملاء المستهلكين لهذه الخدمات"، تلاها آلية المنافسة القائمة على تطوير المنتج واستحداث أشكال جديدة من الخدمات التي تلبي الاحتياجات والأذواق المتغيرة" وآلية "المنافسة القائمة على تغيير اتجاهات المستهلكين للخدمات، وخلق طلب جديد على خدمات المؤسسة وجذب قطاعات وجماهير جديدة وفتح أسواق جديدة"، وقد حظيتا بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 25% من إجمالي عدد الصحفيين أفراد عينة البحث.

وبالنسبة للصحف الخاصة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين أفراد العينة من العاملين بها قد أشاروا إلى أن أهم آليات المنافسة الاقتصادية التي تطبقها الصحف والمشروعات الصحفية التي يعلمون بها يأتي في مقدمتها "المنافسة المرتكزة على سمات و خصائص أداء المنافسين، من خلال دراسة مواطن الضعف و القوة لديهم باستمرار" بنسبة بلغت 42.8% من إجمالي أفراد العينة، تلاها آلية "المنافسة القائمة على تغيير اتجاهات المستهلكين، وخلق طلب دائم وجديد على خدمات

المؤسسة ومنتجاتها، من خلال فتح أسواق جديدة وجذب شرائح جديدة من العملاء"، بنسبة بلغت 35.7% من نفس الإجمالي السابق، ثم آليات: المنافسة المرتكزة على خدمة احتياجات الجمهور من خلال دراسة السوق واحتياجات العملاء والمستهلكين"، "تجزئة السوق، من خلال تقديم إصدارات و خدمات متعددة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المختلفة للفئات النوعية من العملاء و المستهلكين "، و"المنافسة القائمة على تطوير المنتج و استحداث أشكال جديدة من الخدمات التي تلبي الاحتياجات و الأذواق المتغيرة للمستهلكين" بنسبة واحدة لكل منها بلغت 28.5% من إجمالي مفردات العينة. وتشير نتائج التحليل في مستواها إلى وجود تمايز وتباينات واضحة بين الصحف المصرية المختلفة في استخدامها وتوظيفها لآليات واستراتيجيات المنافسة الاقتصادية بينها، وهي نتيجة تكشف بوضوح عن أهمية تأثير نمط الملكية الصحفية ونمط إدارة المشروعات السائدة وفلسفة الإدارة وأهدافها وتوجهاتها، ومدى استفادتها من التطورات الحديثة في نظريات الإدارة والاقتصاد، حيث تشير النتائج في مستوى التحليل الأخير أن الصحف والمشروعات الصحفية الخاصة، نتيجة لكونها الظاهرة الصحفية الأكثر حداثة في السوق، فإنها تعتمد في الأساس على تطبيق آلية يقل الاعتماد عليها وتطبيقها من قبل المشروعات الصحفية الأخرى، وهي آلية المنافسة المرتكزة على سمات و خصائص أداء المنافسين، من خلال دراسة مواطن الضعف و القوة لديهم باستمرار، جنبا إلى جنب مع الآليات الأخرى، في الوقت الذي تركز فيه الصحف الحزبية على إستراتيجية المنافسة على أساس سعر الخدمات، نتيجة تدهور أوضاعها الاقتصادية ورغبتها الملحة في الحصول على معدل عائدات أفضل، وفي الوقت الذي تطبق فيه الصحف والمؤسسات القومية مجموعة مغايرة من الاستراتيجيات والآليات التي يأتي في مقدمتها التركيز على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وعلى تجزئة السوق والمنافسة على أساس التميز في أسعار الخدمات المقدمة، وهي آليات تعكس قدرا من الشعور بالاستقرار والقوة والثقل لدى هذه المؤسسات وإداراتها.

خلاصة الفصل:

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تكشف عن أن ثمة أزمة حقيقية تواجه صناعة الصحافة المطبوعة في مصر، وأن هذه الأزمة باتت من الضخامة بحيث أنها أصبحت تهدد وجود هذه الصناعة ذاته، وتهدد فرص بقائها وقدرتها على المنافسة وعلى الصمود والاستمرارية في مواجهة وسائل الإعلام الاليكترونيةالحديثة والمستحدثة، وتتجلى عناصر هذه الأزمة، **كما تعكسها نتائج الدراسة في مجموعة المؤشرات التالية:**

أولاً: على مستوى عناصر الأزمة الاقتصادية الراهنة التي تواجهها المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر:

- تشير نتائج الدراسة إلى تراجع معدلات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر، نتيجة لتراجع عائدات هذه المؤسسات والمشروعات المتحققة من مصدري الإيرادات الرئيسين لهذه المؤسسات والمشروعات وهما: إيرادات تسويق الصحف أو عائدات التوزيع، وإيرادات تسويق المساحات الإعلانية، وتزايد معدلات خسائر المشروعات الصحفية وتزايد ديونها وأعبائها المالية، في مقابل الارتفاع المستمر والمضطر في تكاليف الإنتاج وفي أجور العنصر البشري والقوى العاملة في هذه المؤسسات والمشروعات، وتزايد تكاليف تطوير عناصر البنية الفنية والتكنولوجية المستخدمة في الإنتاج. حيث انتهت النتائج إلى أن نسبة 93% من إجمالي عينة الصحفيين في الصحف المصرية على اختلاف أنماط ملكيتها وأوضاعها الاقتصادية والمالية - وفقا لحساب متوسط النسب-، يؤكدون أن ثمة تراجعا ملحوظا في عائدات المؤسسات والمشروعات الصحفية من هذين المصدرين المهمين، خلال السنوات الأخيرة، وتحديدا خلال المرحلة الانتقالية الراهنة التي أعقبت الثورة، نتيجة لطبيعة الأزمات الاقتصادية والسياسية ومناخ عدم الاستقرار السائد، وكذلك نتيجة للأزمات الاقتصادية العالمية والمحلية وتداعياتها على أوضاع السوق والاقتصاديات السائدة، بما فيها اقتصاديات المؤسسات الصحفية والإعلامية.

- وقد انتهت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين تعزي أسباب هذه الأزمة الاقتصادية أيضا إلى زيادة عدد المشروعات الصحفية والإعلامية المتنافسة في إطار سوق إعلامية ضعيفة اقتصاديا، و المنافسة مع وسائل الإعلام الحديثة والمستحدثة التي استطاعت بما لها من إمكانات وقدرات تنافسية الاستحواذ على نصيب لا بأس به من جمهور القراء والمعلنين، إضافة إلى عدم وجود إدارات احترافية، لديها خبرات إدارية واقتصادية بأوضاع المؤسسات وطبيعة الأسواق التي تعمل فيها.

- كما انتهت الدراسة إلى أن ثمة مؤشرات أخرى تكشف عن عناصر وأبعاد الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة، وتتمثل أهم هذه المؤشرات في أن الإدارات التجارية المسئولة عن تحقيق الإيرادات المالية والوفورات الاقتصادية وهوامش المكسب والأرباح للمؤسسات والمشروعات الصحفية السائدة، وهي: إدارات الإعلانات وإدارات التسويق وغيرها من الإدارات التجارية التابعة لبعض المؤسسات والمشروعات الصحفية، مازالت تطبق نفس أساليب ومناهج العمل التقليدية على مستوى الإدارة الاقتصادية لهذه القطاعات التجارية، حيث يغلب على هذه الإدارات غياب الرؤية الإستراتيجية وعدم وجود سياسات اقتصادية واضحة للتعامل مع أزمات السوق ومع المنافسين القائمين والمحتملين، وغلبة الطابع الارتجالي على أداء هذه الإدارات وعدم اهتمامها بإجراء الدراسات السوقية والاستفادة من النظريات الحديثة في مجال الإدارة والاقتصاد، ودراسات السوق وغيرها، الأمر الذي أدى إلى تراجع أداء هذه الإدارات خاصة في مؤسسات الصحافة التقليدية الأكثر قدما مقارنة بوسائل الإعلام الحديثة والمستحدثة والمشروعات الصحفية الأكثر حداثة.

- كما انتهت نتائج الدراسة إلى عدم إدراك النسبة الغالبة من الصحفيين والقيادات الصحفية لطبيعة وخصائص السوق الصحفية التي يعملون في إطارها وأهم آليات المنافسة التي تفرضها وأهم متطلباتها، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في عدم القدرة على التعامل مع السوق ومع الأزمات الاقتصادية التي تواجهها وكذلك مع المنافسين الجدد والمحتملين في ضوء غياب كامل للبحوث والدراسات السوقية والاستفادة من نتائجها في رسم السياسات الإدارية والاقتصادية للمشروعات الصحفية، والاستراتيجيات الاقتصادية الأمثل التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها، يضاف إلى ذلك عدم وجود هيئة أو تنظيم ذاتي لديه صلاحيات واضحة في الإشراف

على السوق وآليات عملها، والرقابة على المنافسة بين المشروعات الصحفية المتخلفة، الأمر الذي أدى إلى شيوع مناخ من الفوضى وعدم الاستقرار في سوق المنافسة الصحفية وعدم القدرة على حماية صناعة الصحافة في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي تشهدها.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارات الصحفية المسئولة عن شئون المؤسسات الصحفية وأوضاعها المالية والاقتصادية مازالت عاجزة عن تبني المداخل والمقاييس الجديدة في التحليل الاقتصادي، وفي دراسة السوق وفي تقييم الأداء الاقتصادي، في مقابل استغراقها في تطبيق نفس الآليات والمقاييس التقليدية القديمة، المرتكزة على مفاهيم المكسب والخسارة المادية فقط، دون وجود أدنى حرص يذكر على تطوير منظومة متكاملة لتقييم الأداء، تجمع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات المهنية، واعتبارات التطوير والتحديث الإداري والفني والتكنولوجي، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية والى تراجع معدلات الأداء، وعدم القدرة على تطوير نموذج تنافسي تكاملي للعمل الصحفي، يسهم في تطوير منظومة الأداء وفي تحقيق قدر من التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات المهنية واعتبارات المسئولية الاجتماعية تجاه القراء وقضايا المجتمع.

ثانيا: على مستوى الجوانب الايجابية والفرص القائمة والمحتملة:

- انتهت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من المؤشرات التي تؤكد على أن صناعة الصحافة في مصر، من حيث مستوى الأداء الاقتصادي، قادرة على تجاوز أزمتها الراهنة، وإعادة هيكلة نفسها وتطوير تنظيمها ذاتيا، لو أتيحت لها الظروف والعوامل والمساندة الفنية والمادية والتكنولوجية المطلوبة، حيث تشير النتائج إلى وجود كثير من المؤشرات التي تؤكد أن هذه الصناعة رغم أزمتها الحادة الراهنة مازالت قادرة على الصمود والمنافسة، وتتمثلأهم المؤشرات الدالة على ذلك ما يلي:

- أنه بالرغم من أن الصحفيين والقيادات الصحفية عينة الدراسة، في تقديرهم لمعدل كفاءة الأداء الاقتصادي لإدارات التسويق في الصحف والمؤسسات التي يعملون بها، يرون أنها تتسم إجمالا بمعدل كفاءة أقل من المتوسط بلغ 43.7%، من عناصر

مؤشرات مقياس الأداء الاقتصادي لهذه الإدارات، نتيجة لأن"إدارات التسويق والتوزيع ليس لديها رؤية واضحة بشأن سياسات وأساليب واستراتيجيات التسويق الحديثة، ولا تزال تتبنى نفس المناهج والأساليب التقليدية في تسويق الخدمات الصحفية وتسويق الصحف"، ونتيجة "عدم وجود أدنى اهتمام من قبل إدارات التسويق بتطوير وتنمية قدرات ومهارات العنصري والكادر البشري بها " و كذلك نتيجة" لأن إدارات التسويق في معظم الصحف والمؤسسات الصحفية المصرية لم تستفد حتى الآن بالشكل الأمثل من التطورات الراهنة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير نظم التسويق والبحث عن بدائل متطورة "إلا أنه في الجانب الأخر فقد اتفقت نسبة لا يستهان بها من الصحفيين على أن إدارات التسويق في المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية تبذل جهدا ملحوظا بشأن الارتقاء بالوضع الاقتصادي لهذه المشروعات وزيادة معدلات الإيرادات والأرباح "فأكدوا أن العائدات التي تحققها إدارات التوزيع من تسويق الصحف تسهم بشكل معقول في تشكيل اقتصاديات المشروع الصحفي، وتتسم بالجدوى الاقتصادية عند معدلات توزيع معينة" يمكن تطويرها وزيادتها، تلاه المؤشر الخاص بـ " كون إدارات التسويق في بعض المؤسسات الصحفية بدأت تصبح أكثر حرصا على فتح أسواق جديدة محليا وخارجيا، وأكثر اهتماما بدراسة احتياجات الأسواق وأداء المنافسين وكذلك" حرص إدارات التسويق في كثير من المؤسسات الصحفية المصرية على مراقبة ودراسة نقاط البيع ومنافذ التسويق وأهم خصائصها والتحديات والاحتياجات التي تتطلبها"، ثم يأتي بعد ذلك المؤشر الخاص "بأن إدارات التسويق بالمؤسسات الصحفية المدروسة لديها رؤية إستراتيجية وسياسة واضحة ومحددة ومعلنة تستند إليها في غزو الأسواق وتحقيق معدلات انتشار متميزة في السوق الصحفية " وأنها الآن أصبحت أكثر ميلا إلى" تبني، آليات و رؤى متطورة في مد جسور العلاقات بينها وبين المتعهدين وبائعي الصحف لزيادة معدلات ولائهم وكفاءة أدائهم" يضاف إلى ذلك أن هذه الإدارات أصبحت أكثر "حرصا على إجراء دراسات مستمرة للأسواق وللقراء والمنافسين والاستفادة منها في صياغة وتطوير سياسات التسويق السائدة"، وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلى إمكانية تطوير منظومة أداء هذه الإدارات وتفعيل

مختلف أنشطتها لضمان تفعيل دورها المهني والاقتصادي في تشكيل اقتصاديات المؤسسات والمشروعات الصحفية.

- كما تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من أن النسبة الغالبة من الصحفيين عينة الدراسة يرون أن الأداء الاقتصادي لإدارات الإعلانات في الصحف المصرية عامة والصحف التي يعلمون بها على وجه الخصوص يتسم بكونه أداء متوسطا من حيث معدل كفاءته نتيجة لمجموعة من الاعتبارات يأتي في مقدمتها "أن إدارات الإعلانات لا تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها وسياساتها وتعمل بنفس الأساليب التقليدية" وأن "إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات الصحفية فشلت إلى حد كبير حتى الآن في تطوير استراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون و الإنترنت أنها "تستحوذ على النصيب الأكبر من العوائد التي تحققها في أعمال الإنتاج و أنشطة التسويق وفي الحوافز والعمولات على حساب الاقتصاديات الكلية للمشروع" وأن "إدارات الإعلانات تسعى لتحقيق الأرباح و زيادة الإيرادات حتى لو جاءت على حساب الخدمة الصحفية و الاعتبارات المهنية والأخلاقية" إلا أنه بالرغم من ذلك فقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق نسبة لا يستهان بها من الصحفيين والقيادات الصحفية على أهمية الدور الاقتصادي الذي تمارسه إدارات الإعلانات في المؤسسات والمشروعات الصحفية، والذي تتجلى مؤشراته في:"أن إدارات الإعلانات في المؤسسات الصحفية مازالت هي الإدارات المسئولة عن تدبير الجانب الرئيس في إيرادات المؤسسة والمشروعات الصحفية، وتحقيق هوامش الأرباح والوفورات الاقتصادية"، يليه "أن إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية لديها إستراتيجية واضحة لبناء شبكة علاقات قوية مع العملاء والمعلنين تمكنها من تحقيق قدر من الاستقرار المالي للمؤسسة وضمان القدرة على المنافسة في السوق"، تلاه أن "إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات والمشروعات الصحفية تحرص على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين، وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح المتوقعة"، ثم يأتي بعد ذلك المؤشر الخاص بـ "أن إدارة الإعلانات حريصة على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل و القدرة على المنافسة الإبتكارية"، يليه " أن إدارات الإعلانات في معظم المؤسسات الصحفية المصرية لديها سياسة إعلانية

واضحة ومعلنة تتسم بالشفافية في التعامل مع جميع العملاء والمعلنين"وهي نتائج تشير في تحليلها الأخير إلىإمكانية تعظيم الاستفادة من هذه الإدارات وتطوير سياسات وأساليب عملها واستراتيجياتها التنافسية لضمان زيادة فاعلية أدائها الاقتصادي ومعدلات الإيرادات والأرباح التي تحققها دون إخلال بالتزامات الصحيفة المهنية ومسئوليتها الاجتماعية تجاه القراء وقضايا المجتمع.

- كما انتهت نتائج الدراسة إلى أن النسبة الغالبة من الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة يرون أن المشروعات الصحفية في مصر، خاصة المؤسسات الكبرى والمشروعات التي تتمتع بمكانة سوقية ونفوذا اقتصاديا، تحقق معدلات أرباح متفاوتة، وأنها ليست مشروعات خاسرة في مجملها، وتشير النتائج وفقا لإجابات المبحوثين أنهم يقدرون معدلات ربحية المشروعات الصحفية في مصر بكونها معدلات متوسطة، بنسبة اتفاق بينهم بلغت 53.3% من إجمالي العينة، ورأت نسبة 33.3% منهم أن ربحية هذه المشروعات في مصر ربحية منخفضة، في حين رأت نسبة 6.6% من إجمالي العينة أنها ربحية مرتفعة، ورأت نفس النسبة 6.6% أنها مرتفعة جدا.

ويشير التحليل الأخير للنتائج والمؤشرات الإحصائية إلى أنه بالرغم من وجود إدراك من قبل الصحفيين والقيادات الصحفية لأبعاد وحدود الأزمة الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة في مصر، وتراجع معدلات الأداء الاقتصادي للمشروعات الصحفية، نتيجة الظروف والمتغيرات والعوامل الاقتصادية، ونتيجة الاضطرابات التي تشهدها أسواق المنافسة، والتجزئة الحادة التي تشهدها السوق الإعلانية وسوق توزيع الصحف، إلا أنهم يرون في الجانب الأخر أن المؤسسات والمشروعات الصحفية وأن صناعة الصحافة في مصر في معظمها، مازالت تحقق معدلات ربحية متوسطة، تنذر بالخطر، ولكنها تشير في الجانب الأخر إلى إمكانية وقدرة هذه المشروعات على التطوير من أدائها وسياساتها، وبالتالي تحقيق معدلات أداء أكثر تميزا. وهي نتيجة تعززها كثير من الشواهد والمؤشرات الفعلية لعل أهمها إقدام كثير من المستثمرين وأصحاب الأعمال على الدخول في هذا المجال والاستثمار فيه بالرغم من إدراكهم لمخاطر هذه الاستثمارات والضغوط والتحديات والتقلبات السوقية التي تتعرض لها، الأمر الذي ينبئ بدرجة أو بأخرى بإمكانية وقدرة صناعة الصحافة التقليدية

المطبوعة على البقاء والاستمرارية في حالة وجود إدارات وسياسات إدارية واقتصادية قوية ومتطورة، بغض النظر عن ظروف هذه الصناعة والمخاطر التي تهددها.

– كما تشير النتائج والبيانات على المستوى العام والإجمالي، إلى أن نسبة 38.6% من إجمالي الصحفيين والقيادات المدروسة (وفقا لمتوسط النسب) ترى أن إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية في مصر تحرص على تحقيق درجة من التوازن بين الاعتبارات والأهداف المهنية والثقافية والإعلامية للمشروعات الصحفية التي تديرها، وبين الأهداف والاعتبارات الاقتصادية لهذه المشروعات، في حين تشير البيانات إلى أن نسبة 31.8 % وفقا لحساب متوسط النسب ترى أن إدارات المؤسسات والمشروعات الصحفية تجعل من هدف الربح وتعظيم الإيرادات والأهداف الاقتصادية للمشروعات الأولوية الأولى والمتقدمة في سياساتها وخططها، على حساب الأهداف والاعتبارات الأخرى، في الوقت الذي أشارت فيه نسبة 29.5% من إجمالي عينة الصحفيين الكلية إلى أن هذه الإدارات تسعى في المقام الأولى إلى خدمه الأهداف والاعتبارات المهنية والإعلامية واعتبارات الخدمة الصحفية والمسئولية تجاه القراء وقضايا المجتمع.

وتشير النتائج في مستواها الأخير إلى أن أولويات الربح كهدف من أهداف الإدارة الصحفية للمؤسسات والمشروعات الصحفية تبدو أكثر وضوحا في نمطي الصحف الحزبية والخاصة مقارنة بالمؤسسات الصحفية القومية، وذلك لأسباب وعوامل كثيرة معروفة أهمها زيادة حدة المشكلات وتردي الأوضاع الاقتصادية لهذه المشروعات، خاصة الصحف الحزبية، وكثير من الصحف الخاصة، ورغبة الإدارة وملاك هذه المشروعات في الحفاظ على استثماراتهم وزيادتها وتحقيق معدلات ربحية متزايدة، خاصة في صحف الشركات والمشروعات الخاصة، في مقابل الاستقرار المالي والاقتصادي الذي تتمتع به المؤسسات الصحفية القومية الكبرى، نتيجة لنمط ملكيتها، ودعم الدولة لها، ونتيجة لمكانتها واستثماراتها السوقية الضخمة، برغم خسائرها المتزايدة التي تحققها منذ سنوات نتيجة لفساد الإدارات المتعاقبة وغياب الرقابة على الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات. وتشير النتائج إلى وجود درجة من التقارب في رؤى أفراد العينة من الصحفيين في الصحف القومية والخاصة، فيما يتعلق برؤيتهم لسياسات الإدارات القائمة ومدى حرصها على تحقيق قدر من

التوازن بين اعتبارات الربحية، واعتبارات التوازن بين الربح واعتبارات الخدمة الصحفية والمعايير المهنية والأخلاقية، وإن كانت ثمة مؤشرات أكثر وضوحا بين أفراد عينة الصحف والمشروعات الخاصة، تؤكد حرص إدارات المشروعات في هذه الصحف على تحقيق قدر من التوازن بين هذه الأهداف، والاعتبارات مقارنة بالصحف الأخرى.

- كما تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن الصحفيين والقيادات الصحفية المدروسة قد اتفقوا على أن ثمة استراتيجيات وآليات مختلفة ومتمايزة للمنافسة الاقتصادية، تستخدمها المؤسسات والمشروعات الصحفية التي يعملون بها، حيث انتهت النتائج إلى أن الصحفيين من أفراد عينة الصحف القومية قد أشاروا إلى أن المؤسسات الصحفية التي يعملون بها تطبق في أدائها الاقتصادي مجموعة من الاستراتيجيات وآليات المنافسة، التي تجابه بها الصحف والمشروعات الصحفية الأخرى السائدة والمنافسة، يأتي في مقدمتها "آلية المنافسة المرتكزة على خدمة احتياجات وأهداف الجمهور والعملاء والمستهلكين للخدمات المقدمة: الصحفية والإعلانية والطباعية والتسويقية ومدى إتاحتها"، وقد حظيت بنسبة 33.3% من إجمالي الآليات المطروحة، تلاها آليتا "المنافسة على أساس سعر الخدمات الصحفية المقدمة، والحرص على مراعاة الاعتبارات الاقتصادية للعملاء والمستهلكين"، و"تجزئة السوق من خلال تقديم خدمات متعددة ومتنوعة تلبي احتياجات الفئات النوعية المختلفة من جمهور القراء والعملاء"، وقد حظيتا بنسبة واحدة بلغت 26.6%، تلاهما آلية"المنافسة القائمة على تطوير أساليب الإدارة في التخطيط والتنظيم والتسويق وتدبير الموارد المالية ورؤوس الأموال المطلوبة"، وقد حظيت بنسبة 20% من إجمالي الآليات التي يرى أفراد عينة الصحف القومية أن مؤسساتهم تطبقها على مستوى أدائها وسياساتها الاقتصادية، أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من الصحفيين العاملين في الصحف الحزبية، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النسبة الغالبة منهم، وقد بلغت 50% من أجمالي تكرارات البدائل المطروحة قد اتفقت فيما بينها أن أهم الآليات الاقتصادية التي تستخدمها الصحف التي يعملون بها في منافسة الصحف الأخرى القائمة، تتمثل في آلية "المنافسة على أساس سعر الخدمات الصحفية المقدمة ومراعاة الأوضاع والاعتبارات

الاقتصادية للجمهور والعملاء المستهلكين لهذه الخدمات، تلاها آلية "المنافسة القائمة على تطوير المنتج واستحداث أشكال جديدة من الخدمات التي تلبي الاحتياجات والأذواق المتغيرة"، وآلية "المنافسة القائمة على تغيير اتجاهات المستهلكين للخدمات، وخلق طلب جديد على خدمات المؤسسة وجذب قطاعات وجماهير جديدة وفتح أسواق جديدة"، وقد حظيتا بنسبة واحدة لكل منهما بلغت 25 % من إجمالي عدد الصحفيين أفراد عينة البحث، وبالنسبة للصحف الخاصة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الصحفيين أفراد العينة من العاملين بها قد أشاروا إلى أن أهم آليات المنافسة الاقتصادية التي تطبقها الصحف والمشروعات الصحفية التي يعلمون بها يأتي في مقدمتها "المنافسة المرتكزة على سمات وخصائص أداء المنافسين، من خلال دراسة نقاط الضعف والقوة لديهم باستمرار" بنسبة بلغت 42.8% من إجمالي أفراد العينة، تلاها آلية "المنافسة القائمة على تغيير اتجاهات المستهلكين، و خلق طلب دائم وجديد على خدمات المؤسسة ومنتجاتها، من خلال فتح أسواق جديدة وجذب شرائح جديدة من العملاء"، بنسبة بلغت 35.7 % من نفس الإجمالي السابق، ثم آليات: المنافسة المرتكزة على خدمة احتياجات الجمهور من خلال دراسة السوق واحتياجات العملاء والمستهلكين، وتجزئة السوق من خلال تقديم إصدارات و خدمات متعددة ومتنوعة تلبي الاحتياجات المختلفة للفئات النوعية من العملاء و المستهلكين، والمنافسة القائمة على تطوير المنتج واستحداث أشكال جديدة من الخدمات التي تلبي الاحتياجات و الأذواق المتغيرة للمستهلكين، بنسبة واحدة لكل منها بلغت 28.5% من إجمالي مفردات العينة.

وتشير نتائج التحليل في مستواها إلى وجود تمايز وتباينات واضحة بين الصحف المصرية المختلفة في استخدامها وتوظيفها لآليات واستراتيجيات المنافسة الاقتصادية بينها، وهي نتيجة تكشف بوضوح عن أهمية تأثير نمط الملكية الصحفية ونمط إدارة المشروعات السائدة وفلسفة الإدارة وأهدافها وتوجهاتها، ومدى استفادتها من التطورات الحديثة في نظريات الإدارة والاقتصاد، حيث تشير النتائج في مستوى التحليل الأخير أن الصحف والمشروعات الصحفية الخاصة، نتيجة لكونها الظاهرة الصحفية الأكثر حداثة في السوق، فإنها تعتمد في الأساس على تطبيق آلية يقل الاعتماد

عليها وتطبيقها من قبل المشروعات الصحفية الأخرى، وهي آلية المنافسة المرتكزة على سمات وخصائص أداء المنافسين، من خلال دراسة مواطن الضعف والقوة لديهم باستمرار، جنبا إلى جنب مع الآليات الأخرى، في الوقت الذي تركز فيه الصحف الحزبية على إستراتيجية المنافسة على أساس سعر الخدمات، نتيجة تدهور أوضاعها الاقتصادية ورغبتها الملحة في الحصول على معدل عائدات أفضل، وفي الوقت الذي تطبق فيه الصحف والمؤسسات القومية مجموعة مغايرة من الاستراتيجيات والآليات التي يأتي في مقدمتها التركيز على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وعلى تجزئة السوق والمنافسة على أساس التميز في أسعار الخدمات المقدمة، وهي آليات تعكس قدرًا من الشعور بالاستقرار والقوة والثقل لدى هذه المؤسسات وإداراتها.

مراجع ومصادر الفصل الثالث

1. Dimmick. j:Examining the Suspected Adverse Effects ofCompetition on Media Performance , Paper submitted to the Journalism Studies Interest Group for possible presentation at the Internationa Communication Association conference in Dresden, Germany, June 19-23, 2006.
2. Chen, R., Thorson, E., & Lacy, S:. The impact of newsroom investment on newspaper revenues and profits: Small and medium newspapers 1998-2002. *Newspaper Research Journal, 25* (4), 26-39 , 2005.
3. s. Lacy, &A. Blanchard,.: The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 80* (1), 949-968.,2004.
4. S. Cho, E. Thorson, E., &S. Lacy: Increased circulation follows investments in newsroom.*Newspaper Research Journal, 25* (4), 26-39.,2004
5. Robert Morgan &Shelby Hunt: Theory Of Competition , N.Y , 2001.
6. Keith Roberts: Antitrust Problems in the Newspaper Industry , Harvard Law Review, Vol. 582, No. 2 (Dec., 1998), pp. 319-366 , Stable URL: http://www.jstor.org/stable/1339229
7. C. Edward Fee and Charles J. Hadlock : Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry, The Journal of Business, Vol. 73, No. 2 (April 2000), pp. 205-243
8. Robert W. McChesney: Global Media for Global Control , Educate magazine, October - December 2001
9. Media Management and Economics, Available at:http//aeJmc.org/events/convention/ abstracts/2003.
10. Meghana Ayyagari: Does Cross-Listing Lead to Functional Convergence? Empirical Evidence , 2004

11. Ben Scott: Profiteers, Pundits, and the Public Interest: The 2003 Congressional Fight Over Media Ownership http://hraunfoss.fcc.gov/edocs_public/attachmatch/FCC-03-127A7.pdf, 2004
12. Rene Chen and Stephen Lacy, The Impact of News Room Investment on Newspaper Revenues and Profits, 1998 to 2002, Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 82, No. 3, 2005, pp. 516-532
13. Wilson Lowery, Commitment to Newspaper- TV Partnering: A Test of the Impact of Institutional Isomorphism, Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 82, 2005.
14. Fred Fletcher , THE FUTURE OF NEWS IN THE DIGITAL ERA ,July 7, 2007
15. Robert W. Machesney: The U.S. Media Reform Movement: Going Forward,2008, http://www.monthlyreview.org/080915mcchesney.php
16. Tuen-yu Lau ,Katie Look ;Department of Communication University of Washington : Cross media ownership: An analysis of regulations and practices in Australia, Hong Kong and Singapore ,2010.
17. James M. Ferguson: Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains, and Media Competition, http://www.jstor.org/stable/725040. Accessed: 06/08/2011
18. Jinbong Choi: (University of Minnesota)_Public Journalism in Cyberspace: A Korean Case Study ,2004
19. Igor Filatotchev , Björn Jindra : Ownership Structure, Strategic Controls and Exporting of Foreign-Invested Firms in Transition Economies ,2006
20. Angelika W. Wyka (Frankfurt): BERLUSCONIZATION OF THE MASS MEDIA IN EAST CENTRAL EUROPE The New Danger of Italianization? 2006
21. Roberto Saba - Genaro Arriagada: Media and Governance: A Reform Agenda in Latin America and the Caribbean , A Project. of the Inter-American Dialogue, 2008

22. Daniela Stockmann, Leiden University: Media Commercialization under Authoritarianism: Does Regime Type Matter for Liberalization?Prepared for delivery at the 2009 Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, Illinois, April 1-5, 2009
23. Arne Hintz: Media and Democratization – Experiences from Eastern Europe, Turkey and Pakistan An Introduction by Arne Hintz – McGill University, Montreal, and Central European University, Budapest , 2010
24. Elizabeth Fox and Silvio Waisbord: Latin American Media: A Long View of Politics and Markets , 2010 Asia Insight: Changing Channels: Asia's Shifting Media Mix , June 2010
25. Nyamnjoh: Media Practices and Trends in West Africa An Overview of Current Media Practices and Trends in West Africa: A Case Study Analysis of the Media of Ghana and Nigeria , 2007.
26. Herman Wasserman , ShakuntalaRao : Media Globalization and Journalism Ethics: A View from the South , Paper to be presented at the International Communication Association conference in Dresden, Germany, June 2006.
27. Rick Edmonds: Change to Believe In? How Trade Press Portrayed the Creation and Popularity of USA Today ,2009
28. Xi Chen: Media, Market, and Politics in China , " *Journal of Comparative Asian Development*, 5, no. 1. (Spring 2006): 49-64.
29. Robert W. McChesney : The U.S. Media Reform Movement *Going Forward* , monthly review ,September 2008Stable URL: http://www.jstor.org/stable/10.1086/209640
30. Donald R. Glover and Karen L. Hetland: The Effects of Circulation and Advertising Rates on Newspaper Advertising Linage: A Pilot Study , http://www.jstor.org/stable/4188161. Accessed: 06/08/2011 10:52Your
31. Randal Beam, Organizational Goals and Priorities and Job Satisfaction of U.S. Journalists, Journalism and Mass Communication Quarterly, Spring 2006, pp. 169-182 No. 3, Autumn 2005.
32. Edward Fee and Charles J. Hadlock: Management Turnover and Product Market Competition: Empirical Evidence from the U.S. Newspaper Industry Source: The Journal of Business, Vol. 73, No.

2 (April 2000), pp. 205-243Published by: The University of Chicago Press Stable URL: http://www.jstor.org/stable/10.1086/209640

33. Tara S. Nair: Growth and Structural Transformation of Newspaper Industry in India: An Empirical Investigation: Economic and Political Weekly, Vol. 38, No. 39 (Sep. 27 - Oct. 3, 2003), pp. 4182-4189Published by: Economic and Political Weekly Stable URL: http://www.jstor.org/stable/4414083
34. Benet lance: Making Journalistic Independence: official Dominance and Rule of product substation in Swedish press coverage, 2009. At :www.allacademic.com
35. Charles chowa: Individual and organizational Determinates, Management science, vol 52, feb, 2006, p1& 4g.
36. Daniel Chomsky: An Interested Reader: measuring ownership control at the new york time, paper presented at the annual meeting of the western political science association, 2004, at all. Academic.com 43bdwin Locke: work Motivation and satisfaction, Chicago, Rand Mc, 1990.
37. George sylive and Sonia Haung: Decision-Making by news paper Editor: understanding values and change paper. Presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006.
38. Robert Myers: Motivation and job satisfaction, management Decision, vol 36, march, 2008.
39. Teltand Meyer: Job satisfaction, organizational commitment, turnover Intention, Journal of Applied psychology vol 92, 2007.
40. ThomasHanitz: Modeling perceived influences on journalism: Evidence from across National survey of Journalists, paper presented at the annual meeting of the International comm. Association, Chicago, 2009.
41. Brian Mussey and Tonni Haas: Does Making Journalism Mor public Make a Difference? A critical Review of Evaluative Research on public Journalism. J& Mass comm..Quarterly, vol. 79, No. 3, 2002.
42. chin-chuan lee and Yu Haung: Chinese party publicity inc, conglomerated: the case of the shevzhen press group. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Germany, 2006. at: www.Allacademic.com

43. Courteny Radsch: speaking truth to power: The Changing Role of Journalism In Egypt. Paper presented at the annual meeting of the international studies, association, Chicago, 2010.
44. Fred F. Enders and others: Newsroom: A Baseline study of prevalence, Organization and Effectiveness. Aejmc Conference paper, At: Http/ list. Msu.Edu/cgi-Bin/wa, 1999.
45. ------------------------: Newsroom TEAM Enjoy Rapid Growth In Goes, Newspaper Research Journal, vol.22, No.3,2001.
46. Isabel Awad: Cultural Diversity In the News Media: A Democratic or a commercial need?. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, Canada, 2008.
47. Jane Singer: partnership and public service: Normative issues for journalists in converged Newsroom. Paper presented at the annual meeting of the international comm., association, neworleans, 2004.

الفصل الرابع

التحليل النقدي لمقاييس

تقييم الأداء الصحفي

في مصر والعالم

د.خالد زكي

تمهيد:

يعرض هذا الفصل لدراسة نقدية لمقاييس تقييم الأداء الصحفي بأشكاله الثلاثة "المهني، الإداري، الاقتصادي"، آجراها المؤلف بغرض الوصول إلي دليل مؤشرات متكامل يساعد الباحثين والمؤسسات الصحفية والنقابات الصحفية والهيئات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام في تقييم الأداء المهني وكذلك الأداء الإداري، والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية وفق مؤشرات منهجية وعلمية محددة وقابلة للقياس.

تبنت الدراسة منهجية علمية تتأسس على استعراض وتحليل الجهود البحثية في مقاييس تقييم الأداء المهني، الأداء الإداري، الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية سواء في مصر أو العالم، وتقديم رؤية نقدية بشأن مؤشرات القياس، وأدوات القياس، ووحدات القياس التي اعتمدت عليها هذه الدراسات، بالإضافة إلى رصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن واقع تقييم الأداء الصحفي والإعلامي، وأهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي بمختلف أشكاله «المهني، الإداري، الاقتصادي»، ثم وضع تصور بأقسام الدليل، الذي يعرض المؤلف لأقسامه بشكل تفصيلي في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

وفي ضوء ماسبق، فإن أبعاد الدراسة تتبلور في شقين رئيسيين، على النحو التالي:

بعد تحليلي: يستند إلى التحليل الكيفي والنقدي لدراسات تقييم الأداء الصحفي "المهني، الإداري، الاقتصادي".

بعد ميداني: يتمثل في إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من القيادات الصحفية التي تنتمي لمؤسسات قومية وحزبية وخاصة.

وفي سبيل تحقيق الهدف الرئيسي، المتمثل في بناء دليل مؤشرات لتقييم وقياس كفاءة الأداء "المهني، الإداري، الاقتصادي» للمؤسسات الصحفية، وذلك من خلال التحليل الكيفي والنقدي لمقاييس تقييم الأداء في دراسات وبحوث الصحافة، ورصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية المصرية لأهم هذه المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في القياس والتقييم، **سعت الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:**

- ما أهم مقاييس تقييم الأداء الصحفي "المهني، الإداري، الاقتصادي" في دراسات وبحوث الصحافة؟

- كيف تختلف مؤشرات قياس الأداء في المدرستين العربية والأجنبية طبقًا للغرض المراد منه تقييم الأداء؟

- هل هناك اختلاف بين المدرستين العربية والغربية في مجالات القياس وآليات ووحدات القياس المستخدمة في تقييم الأداء؟

- كيف ترى القيادات الصحفية واقع تقييم الأداء في المؤسسات الصحفية؟ وما أبرز المؤشرات المقترحة التي يمكن الاحتكام إليها في القياس؟

وانطلاقًا من كون هذه الدراسة تنتمي لحقل الدراسات الوصفية النقدية، إذ لا تتوقف الدراسة عند رصد وتوصيف وتحليل مؤشرات قياس أداء المؤسسات الصحفية التي برزت في المدرستين العربية والغربية، بل تستهدف تقديم رؤية نقدية بشأن هذه المقاييس، ومحاولة استخلاص مؤشرات تتكامل مع بعضها البعض، يمكن استخدامها في تقييم الأداء على نحو موضوعي، اعتمدت الدراسة علي منهج المسح باعتباره الأكثر ملائمة لهذا النمط من الدراسات الوصفية النقدية، **ووظفته عبر مستويين:**

الأول: في مسح عينة من الدراسات السابقة والأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية التي تناولت بالرصد والتحليل تقييم الأداء المهني والأداء الإداري والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.

الثاني: في مسح عينة من الخبراء والقيادات الصحفية، ما يساعد المؤلف في تكوين رؤية متكاملة بشأن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي.

واستخدمت الدراسة أيضًا أسلوب المقارنة المنهجية، في رصد أوجه الاتساق والاختلاف بين المدرستين العربية والغربية في تقييم الأداء الصحفي، سواء من حيث مجالات القياس التي تطرقت إليها، ومؤشرات التقييم، وآليات ووحدات القياس، وكذلك في المقارنة بين رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن تقييم واقع الأداء الصحفي، وأهم المؤشرات المقترحة التي يمكن الاسترشاد بها في بناء الدليل.

وحول أساليب التحليل وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة، فهي علي النحو التالي:

أسلوب تحليل المستوى الثاني Meta Analysis، استخدمه المؤلف باعتباره من الأساليب الأكثر ملائمة لمنهجية الدراسة، التي ترتكز على تحليل التراث العلمي المرتبط بمقاييس تقييم الأداء الصحفي في المدرستين العربية والأجنبية، ومحاولة استخلاص أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها هذه المقاييس، والمقارنة بينها، فالهدف من دراسات تحليل المستوى الثاني الوصول إلى حقائق جديدة للإجابة على التساؤلات المطروحة في دراسة مستقلة تعتمد على تحليل الدراسات السابقة[1].

وطبقه المؤلف في دراسته عبر مجموعة من الخطوات المنهجية والإجرائية،على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد البعد الموضوعي للدراسة وهدفها الرئيسي وتساؤلاتها ومناهجها.

الخطوة الثانية: تحديد البعد الزمني «الفترة الزمنية التي سيشملها التحليل».

الخطوة الثالثة: جمع التراث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة وهدفها وتساؤلاتها.

الخطوة الرابعة: تصنيف التراث العلمي وفقًا للمحاور الثلاثة لتقييم الأداء «المهني، الإداري، الاقتصادي».

الخطوة الخامسة: وضع مؤشرات أولية للتحليل ترجمها الباحث لفئات رئيسية في استمارة التحليل، تمثلت في تسع فئات رئيسية، هي: عنوان الدراسة موضع التحليل، المدى الزمني للدراسة، المجال البحثي، الهدف الرئيسي للدراسة، مقياس تقييم الأداء المستخدم في الدراسة، مؤشرات القياس، آليات القياس، وحدات القياس، ملاحظات كيفية ترتبط بالرؤية النقدية للمقياس المستخدم للدراسة في إطار نتائجها العامة.

الخطوة السادسة: عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والمحكمين[*]، للتأكد من مدى اتساق فئاتها مع هدفها وتساؤلاتها.

الخطوة السابعة: تحليل كيفي للدراسات السابقة وفقًا لمحاور الاستمارة، واستخلاص مؤشرات قياس الأداء.

الخطوة الثامنة: تصنيف المؤشرات وفقًا للأنماط الثلاثة للأداء، وإجراء مقارنات بينها في إطار نقدي.

أداة المقابلة المتعمقة

وظفها المؤلف في الشق التطبيقي "الميداني"من الدراسة، باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات التي يرصد من خلالها رؤى وتصورات القيادات الصحفية بشأن واقع تقييم الأداء، والمؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي من وجهة نظرهم، وقد تم إجراء مقابلات مع (21) قيادة صحفية[**].

وطبقها المؤلف في دراسته عبر مجموعة من الخطوات المنهجية، هي: تحديد الأهداف الرئيسية للمقابلة التي تتركز حول رصد رؤى وتصورات القيادات الصحفية المدروسة بشأن ملامح الأداء الصحفي، وواقع تقييم الأداء وإشكالياته، ومحددات الأداء الصحفي، إلى جانب المؤشرات المقترحة التي يمكن الاحتكام إليها في تقييم الأداء، تلا ذلك تصميم دليل المقابلة، ضمنه المؤلف المحاور سالفة الذكر، وأسفلها مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بالهدف الرئيسي للدراسة، ثم اختيار عينة المقابلات من القيادات الصحفية، ثم تنفيذ المقابلات معهم بواقع استغراق كل مقابلة ما يقارب الساعة مع كل خبير، خلال الفترة الزمنية الممتدة (يونيه حتى أغسطس 2018)، ثم تفريغ البيانات، وتحليلها، وتصنيف المؤشرات طبقًا لمقاييس الأداء، وأخيرًا كتابة النتائج العامة للمقابلات.

أداة تحليل الوثائق:

استخدمتها الدراسة باعتبارها أكثر الأدوات ملائمة لتحليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي الواردة في الأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية، وطبقها المؤلف عبر مجموعة من الخطوات الإجرائية، تمثلت في: تحديد عينة الوثائق التي ستخضع للتحليل في ضوء مدى ارتباطها بموضوع الدراسة وهدفها، وتحديد طرق سحبها أو الحصول عليها، ثم وضع أسس لتحليلها تمثلت في مجالات القياس التي تطرقت إليها هذه الوثائق "موضوع كل وثيقة ومحتواها"، والمؤشرات التي اعتمدت عليها في قياس وتقييم الأداء الصحفي، والإجراءات المنهجية للقياس.

وعن عينة الدراسة وإجراءت سحبها، فكانت علي النحو التالي:

عينة الدراسة التحليلية: شملت عينة من الدراسات السابقة «العربية والأجنبية» سواء أكانت رسائل ماجستير أو دكتوراه، أو بحوثا منشورة في المؤتمرات والدوريات العلمية المحكمة ذات الصلة بموضوع الدراسة، التي تتركز إشكالياتها البحثية حول تقييم الأداء المهني والأخلاقي للصحف، وتحليل أوضاعها الاقتصادية والإدارية، والعوامل المؤثرة في أدائها بشكل عام وبلغ عددها (121) دراسة، وكذلك عينة من الأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية المعنية بتقييم الأداء وبلغ عددها (12) مدونة وتقرير(***). وحصر المؤلف النطاق الموضوعي للدراسات السابقة في المحاور سالفة الذكر، لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وبما يساعد المؤلف في بناء دليل مؤشرات متكامل لتقييم الأداء الصحفي.

عينة الدراسة الميدانية: شملت عينة قوامها 21 مبحوثا من القيادات الصحفية سواء ممن يتقلدون مناصب تحريرية وإدارية «رؤساء التحرير ونوابهم ومساعديهم، مديرو التحرير، رؤساء الأقسام، مديرو التوزيع» داخل المؤسسات الصحفية على اختلاف أنماط ملكيتها القومية والحزبية والخاصة، وكذلك القيادات النقابية المسئولة عن لجان تقييم الأداء الصحفي والإعلامي في الهيئات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام في مصر. ووقع اختيار المؤلف على هؤلاء، نظرًا لأن هذه الفئات هي المنوطة بتقييم أداء المؤسسات الصحفية، فضلاً عن أن التمايز بينهم على أساس مناصبهم الوظيفية، يعكس رؤى متنوعة بشأن واقع تقييم الأداء

الصحفي ومحدداته، والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في القياس، وهو أمر من شأنه إثراء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة المتاحة، سواء بالنسبة لعينة الدراسات أو الأدلة المهنية والأخلاقية أو تقارير الممارسة الصحفية التي خضعت للتحليل، وأتيحت له من خلال شبكة الإنترنت وقواعد البيانات الرقمية ومكتبات كليات وأقسام ومعاهد الإعلام، وكذلك بالنسبة لعينة القيادات الصحفية التي أجرى معها المقابلات.

وتحدد المدى الزمني للدراسة في تحليل التراث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة خلال الفترة من 2000 حتى 2018، ويبرر المؤلف اختياره لهذه الفترة في ضوء: أنها شهدت ثراءً في تطور الدراسات السابقة المعنية برصد وتوصيف ملامح الأداء الصحفي وفهم العوامل المؤثرة فيه، كما أنها تمكن المؤلف من رصد التطور في مقاييس الأداء الصحفي كمًا وكيفًا، ما يساعد في الخروج بمؤشرات قياس الأداء على مدار فترات زمنية مختلفة.. ويعرض المؤلف لنتائج الدراسة **وفقًا للمحاور التالية:**

المحور الأول: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

المحور الثاني: التحليل الكيفي لمؤشرات قياس الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية.

المحور الثالث: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية.

المحور الرابع: رؤية نقدية لمؤشرات قياس الأداء الصحفي "المهني، الإداري، الاقتصادي" في المدرستين العربية والغربية.

المحور الخامس: رؤى القيادات الصحفية بشأن عملية تقييم الأداء في الصحف المصرية.

المحور الأول: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني للمؤسسات الصحفية

يتضمن هذا المحور عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الكيفي لأهم المؤشرات التي اعتمدت عليها دراسات وبحوث الصحافة في المدرستين العربية والأجنبية، والأدلة المهنية وتقارير الممارسة الصحفية في تقييم الأداء المهني والأخلاقي، عبر ثلاثة محاور فرعية، الأول: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني كما وردت في دراسات وبحوث الصحافة، الثاني: التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي استخدمتها دراسات وبحوث الصحافة لكشف محددات الأداء المهني والعوامل المؤثرة فيه، الثالث: التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي اعتمدت عليها الأدلة المهنية والأخلاقية المدروسة لتقييم كفاءة الأداء.

أ- التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء المهني كما وردت في دراسات وبحوث الصحافة:

سعت بعض الدراسات عبر توظيف أداة الاستبيان، ونظريتي حارس البوابة الإعلامية، وتحليل النظم، ومدخلي الممارسة المهنية، والأداء الوظيفي، للكشف عن أهم المؤشرات والمعايير العامة التي يتم الاعتماد عليها لتقييم الأداء المهني للمحررين داخل المؤسسات الصحفية، حسب وجهة نظر القائمين بالاتصال، وخلصت إلى أن أهم هذه المؤشرات، هي: الالتزام بإنتاج عدد معين من التقارير والقصص الصحفية، السبق الصحفي، مدى الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية التي وردت في مواثيق الشرف الصحفية، مراعاة دقة البيانات والبعد عن الغموض، واستخدام الصور والرسوم الداعمة لصدق المضمون، وكذلك الدقة والأمانة والشفافية في نقل الأخبار والمعلومات، ومراعاة الذوق والآداب العامة للمجتمع، والالتزام بالسياسة التحريرية للصحيفة، وردود الأفعال الرسمية وغير الرسمية على الموضوعات والقصص الصحفية المنشورة، بالإضافة إلى مؤشرات ترتبط بمدى تطوير القائم بالاتصال

لمهاراته، كإجادة الحاسب الآلي، والحصول على الدورات التدريبية المتخصصة في مهارات الكتابة والتحرير[2].

فيما حللت دراسة **Joseph Straubhaar (2016)** المعايير المهنية الحاكمة لمهنة الصحافة في البرازيل عبر فترات زمنية مختلفة، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات المشتركة بينها التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي، هي: مراعاة المصلحة العامة في تحرير الموضوعات الصحفية، إبراز مختلف وجهات النظر، عدم الحض على الكراهية، والتحيز لطرف على حساب الطرف الآخر[3]. وتطرقت دراسة **أسماء قنديل (2015)** إلى ستة معايير أساسية حاكمة لمهنية الأداء الصحفي انطلاقًا من نظرية ثقافة غرف الأخبار، ومدخل تحليل النظم، ونظرية حارس البوابة، هي: تبسيط اللغة، تدقيق المعلومات، إضفاء الطابع الإنساني على الأخبار، التدقيق اللغوي والأسلوبي، التفرد بين الصحف، تقديم معالجات متميزة تحظى بقبول القراء[4].

واهتمت دراسات (**مهيرة عماد 2018**[5]، **إسراء عبد الرحمن 2016**[6]، **فيروز عبد الحميد 2014**[7]، **سالم فاضل 2008**[8] بوضع مقياس لتقييم أداء المؤسسات الصحفية في إطار مدخل الجودة الشاملة، باعتباره أحد المداخل النظرية الحديثة التي تزايد الاعتماد عليها في الدراسات الصحفية خلال الفترة الأخيرة، تبلورت مؤشراته في جودة المنتج التحريري، القدرة على جذب المعلنين، إتباع الفكر الإداري المتطور، تبني المؤسسات الصحفية لأساليب تكنولوجية حديثة من شأنها تطوير الأداء، ومدى وجود خطة إستراتيجية لدى المؤسسة الصحفية بشأن تطوير أدائها المهني والإداري والاقتصادي، وأكدت أن أحد المظاهر الدالة على غياب المعايير الحاكمة للجودة داخل أي مؤسسة صحفية تتجلى في غلبة الوساطة في تعيين المحررين والقيادات الصحفية على نحو يؤكد عدم وجود سياسة واضحة لفلسفة التعيين داخل تلك المؤسسات، إلى جانب عدم الاهتمام بالتدريب المستمر للمحررين والصحفيين، وكذلك عدم الالتزام بالمعايير المهنية الحاكمة للمهنة، بشكل يعكس تجاوزات مثل عدم الالتزام بالدقة في نشر المعلومات، وتلوين الحقائق، وعدم دعم الموضوعات بالأدلة والوثائق.

ورصدت مجموعة دراسات عدة مقاييس لتقييم الأداء المهني، وفقًا للمنظور الأخلاقي، منها مقياس للكشف عن الأخبار المزيفة، كأحد الإشكاليات الرئيسية أثناء تقييم الأداء المهني والأخلاقي في المؤسسات الصحفية، تكونت عباراته من نسبها لمصدر مجهل، تتضمن معلومات غير صحيحة، وهدفها الإثارة والفرقعة الصحفية والإعلامية، تفتقر للأدلة والشواهد الداعمة للحقائق[9]، ومقياس آخر لرصد تجاوزات الممارسة المهنية، تمثلت مؤشراته – بحسب الدراسات التي رصدها المؤلف- في التشهير، السب والقذف، ابتزاز المصادر، عدم مراعاة الدقة والموضوعية في نقل الأخبار، الميل للتحيز، تقديم معالجات سطحية ومبتورة تفتقر للمعلومات، ونشر صور الضحايا والجثث أثناء تغطية أخبار الحوادث، وكذلك نشر الصور الفاضحة، وعدم مراعاة الذوق العام في المجتمع، المبالغة في نشر المخالفات، عدم التمييز بين الإعلان والتحرير[10].

فيما اعتمدت بعض الدراسات على مقاييس نوعية لتفسير دوافع الصحفيين للالتزام بأخلاقيات الممارسة الصحفية كمؤشر حاكم ومؤثر في مهنية الأداء، من منطلق تأثيره بشكل مباشر في معالجة الموضوعات، وكذلك نشرها على نحو لا يتنافي مع أخلاقيات المهنة، ومنها دراسة " **Magdalen Saldana, George Sylvie. and Shannon McGregor (2014)** التي استخدمت مقياس ""كولبراج" للإدراك الأخلاقي" **Kohlberg's levels of moral cognition**، وصممت في ضوئه مقياسًا من ثلاثة متغيرات كاشفة للأداء المهني، هي: حال إدراك الصحفي أن مادته تتنافي مع أخلاقيات المهنة، ينشرها أم يعدل فيها، أم يستبعدها كليًا [11]، واعتمدت دراسة **Martinez Michael (2009)** على مقياس صممته في ضوء نموذج بوتر "Potter" للتبرير الأخلاقي **The Potter Box Of Moral Reasoning** يشرح التبريرات التي يقدمها الصحفيين أثناء ارتكابهم تجاوزًا مهنيًا، بما يساهم في تغيير نظرة الجمهور لهم من خادعين إلى ناقلين للحقائق والمعلومات، وتكونت عباراته من المبادرة بالاعتراف بالخطأ، تقديم الاعتذار للجمهور، عرض المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع محل الجدل، أو الاستمرار في الخطأ، وتقديم مبررات له[12]. فيما استندت دراسة " **Dan Berkowitz, Yehiel Limor (2003)**، إلى نموذج "Voakes" للمسئوليات الأخلاقية والقانونية، مصممًا في ضوئه مقياسا يتضمن تسع مؤشرات أساسية تفسر تأثير السياق الاجتماعي والسياق المهني على القرارات التي يتخذها الصحفيون أثناء انتقاء ونشر موضوعاتهم

بشكل مهني أخلاقي، هي: رؤية الصحفي لمنظومة القيم والمعايير المهنية الحاكمة لأدائه وقراراته، وكذلك رؤيته لفلسفة العمل داخل المؤسسة الصحفية، السياسة التحريرية، الضغوط الاقتصادية، التنشئة الاجتماعية والثقافية الخاصة بالصحفيين، علاقة الصحفي بمصادره، وكذلك علاقته برؤساء وزملاء العمل، وعلاقاته بالجمهور، ورؤيته بشأن العادات والتقاليد السائدة في مجتمعه[13]. وفي محاولة لفهم العلاقة بين المسئوليات الأخلاقية والقانونية للصحفيين وسماتهم الشخصية، اعتمدت دراسة **محمد سعد (2003)**على مقياس "دوافع السلوك الأخلاقية"، الذي أعده كل من **Singletary, Claudi and White** ويتضمن ثلاثة عشر بندًا هي: الترقية الوظيفية، تأثير الزملاء، الحق في المعرفة، احتياجات المواطنين، العقاب، المنفعة، الأخلاق الذاتية، المصداقية، سياسة الصحيفة، اللامبالاة، الدين، الشرعية، المستوى المهني، إلى جانب مقياس تقدير الشخصية الذي أعده **Ronald P.Roner**، ويتكون من سبعة مقاييس فرعية أعدت لقياس سبع نزعات أو ميول سلوكية هي: العداء والعدوان، الاعتمادية، تقدير الذات، الكفاية الشخصية، التجاوب الانفعالي، الثبات الانفعالي، النظرة للحياة[14].

وخلصت دراسات "**فوزية عبدالله آل على (2014)**[15]، **ميرال صبري أبوفريخة (2014)**[16]، **Kathryn Bell (2008)**[17]، **نرمين خضر (2008)**[18]، إلى أن رؤى وتصورات الصحفيين بشأن مفهوم المهنية وتصوراتهم لأدوارهم المنوط القيام بها في المجتمع، أمر من شأنه التأثير في نوعية المؤشرات التي يطرحونها بشأن تقييم الأداء الصحفي، سواء من منظور مهني بحت، وفقًا للقيم المهنية الحاكمة لمهنة الصحافة كالدقة والموضوعية، والتوازن، أو منظور أخلاقي يتعلق بمدى التزامهم بأخلاقيات الممارسة الصحفية.

ب- التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي استخدمتها دراسات وبحوث الصحافة لكشف محددات الأداء المهني والعوامل المؤثرة فيه:

صممت بعض الدراسات في إطار اعتمادها على المنهج الإثنوجرافي، بأدواته المقابلة والملاحظة بالمشاركة، واستخدامها لأساليب التحليل الكيفي، مقاييس نوعية لرصد محددات الأداء المهني للصحف والصحفيين، منها دراسة **سلوى إبراهيم (2018)** التي حددت ثلاثة متغيرات أساسية حاكمة للأداء المهني في عينة من المواقع الإلكترونية المصرية " بوابة الأهرام، بوابة الوطن"، هي التنشئة المهنية للمحررين، السياسة التحريرية، عدد سنوات الخبرة [19]. ووضعت **دراسة خالد زكي (2017)** مقياسًا تضمن تسع متغيرات أساسية، كلاً منها يضم مؤشرات فرعية للكشف عن الضغوط المؤثرة في مهنية الأداء، هي شخصية رئيس التحرير وتوجهاته المهنية والفكرية، السياسة التحريرية، الضغوط السياسية، الضغوط الاقتصادية، علاقة الصحفيين بالمصادر، السياق الزمني والمجتمعي، المحددات التكنولوجية، والضغوط القانونية، وكذلك المحددات الذاتية الخاصة بالمحرر[20]، أما دراسة **Mel Bunce(2017)** فصممت مقياسًا من أربعة مؤشرات لتفسير دور رئيس التحرير في توجيه الأداء الصحفي، هي: تطويع اهتمامات الصحفيين الفردية في إطار السياسة التحريرية العامة، انتقاء موضوعات بعينها للنشر، تكليف المحررين بصورة مباشرة بعدد من الأفكار والملفات، وكذلك رسم السياسة العامة الحاكمة لمهنية العمل الصحفي[21].

واهتمت عدة دراسات عبر فترات زمنية مختلفة، بوضع مؤشرات عامة لقياس تأثير الضغوط السياسية على مهنية الأداء الصحفي، منها توجيه السياسة التحريرية بشكل يخدم توجهات الحكومة والسلطة الحاكمة، وإبراز إنجازات النظام وتلميع مسئوليه، وتغييب الخطاب المناوئ له، ومنع نشر بعض الموضوعات أو تعديل زوايا معالجتها لأسباب سياسية، والتنبيه على الصحف بعدم الاقتراب من ملفات بعينها، والهجوم على معارضيه[22].

وقدمت دراسات **Tomás Undurraga (2017)**[23]، **أحمد سيد (2015)**[24]، **Magdalena Saldana (2014)**[25]، **عماد الدين جابر (2014)**[26]، **Tina Tomazic(2012)**[27]، **Martine Robinson Beachboard, and John C. Beachboard "(2009)**[28]، **Richard Robert Gross (2005)**[29]، مؤشرات عامة لقياس تأثير الأزمات والضغوط الاقتصادية التي تواجهها صناعة الصحافة على مهنية الأداء، تمثلت في اضطرار الصحف لنشر إعلانات لا تتسق مع شخصيتها التحريرية والإخراجية، ممارسة صناع القرار على أنفسهم قدرًا من الرقابة الذاتية للحفاظ على حصة الصحيفة من الإعلانات، بل والاستجابة لضغوط المعلنين باستبعاد قصص صحفية لا تتناسب معهم، خوفًا من انسحاب المعلنين، إلى جانب التركيز على القيم الاقتصادية على حساب القيم المهنية أثناء انتقاء الموضوعات الصحفية للنشر، في إطار مفهوم جديد "الصحافة الموجهة باحتياجات السوق".

وفي محاولة لقياس تأثير السياسة التحريرية على الأداء المهني، خلصت دراسة " **Frank R. Baumgartner and Laura Chaqués Bonafont (2015)**، من واقع تحليل مضمون الصفحة الأولى لصحيفتي "الى بيس" و"الموندو" من كبريات الصحف الحزبية اليومية في إسبانيا، إلى مجموعة من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها في القياس، هي أن السياسة التحريرية تضع حدودًا واضحة لأولويات القضايا التي يجب الاهتمام بها، وتحدد بشكل واضح منظومة المعايير والقيم التي ينبغي أن يلتزم بها المحررون في سياق عملهم الصحفي[30]. وأضافت إليها دراسة **Michael Brueggemann(2011)** عدة مؤشرات أخرى هي أن السياسة التحريرية هي العامل الرئيسي في بناء القصص الخبرية المتعلقة بالأحداث اليومية، وطرق معالجتها، واتخاذ قرار بنشرها من عدمه[31]، وأكدت **منى المراغي(2009)** من واقع دراستها للمضمون، والقائم بالاتصال في الصحف المصرية باختلاف توجهاتها، وأنماط ملكيتها، للتعرف على محددات تشكيل أطر الخطاب السياسي، أن السياسة التحريرية قد جاءت في مقدمة العوامل الرئيسية في تشكيل محددات الخطاب السياسي بها[32]. وكشفت دراسة **محمد نصر الدين(2005)** أن توافق الصحفيين المصريين مع السياسات التحريرية للصحف أحد الاعتبارات التي تضعها القيادات داخل المؤسسات الصحفية المصرية كشرط أساسي لقبول الصحفيين

للعمل بتلك المؤسسات[33]. واتساقًا مع هذه النتيجة أوضحت دراسة **أسامة عبد الرحيم(2003)** أن عامل السياسة التحريرية قد يؤدي إلى حذف كثير من الآراء التي لا تتفق مع سياسة الصحيفة أو تقديم معالجات جزئية مبتورة على هامش معالجتها[34].

وأشارت عدة دراسات إلى أن علاقات الصحفيين بمصادرهم أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الأداء المهني، من بينها دراسة **Matt Carlson (2009)** التي قدمت توصيفًا لأنماط هذه العلاقة، ما بين علاقة الندية وأهم مؤشراتها استقلالية الصحفي عن مصدره، وعلاقة المنفعة المتبادلة وأهم مؤشراتها أن كلاً منهما يحاول إرضاء الآخر في إطار تحكمه المنفعة العامة والمصالح المتبادلة بين الطرفين، وعلاقة التحكم، وأهم مؤشراتها فرض المصدر لسيطرته على الصحفي، والتدخل فيما ينشره[35]، وكذلك دراسة **أميمة عمران(2009)** التي سعت للكشف عن العوامل التي تؤثر في تشكيل ملامح العلاقة بين القائم بالاتصال ومصادره، وتوصلت إلى أن مثل هذه العلاقات تجعل بعض المصادر تتدخل في نشر معلومات بعينها، أو في تحديد أولويات الموضوعات ومطالبة الصحفيين بما ينبغي نشره تحقيقًا لمصالحهم[36]. وأشارت دراسة **أسما حسين حافظ(2001)** إلى أن رؤية الصحفيين لحدود العلاقة بمصادرهم تراوحت ما بين علاقة عمل فقط، علاقة صداقة ومودة، ومجاملات شخصية لها مردودها السلبي في المساس باستقلالية الصحفي والتقيد في النشر أو عدمه برغبة المصدر على حساب الحقيقة[37].

ولخصت دراسة **جيهان إلهامي(2000)** أسباب التوتر بين الصحفيين ومصادرهم، من واقع دراستها عن صفحة الشئون البرلمانية في الصحافة القومية دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، وتوصلت إلى أن النسبة الغالبة من أفراد العينة رتبوا هذه الأسباب على النحو التالى: كشفهم عن بعض سلبيات ومخالفات المصادر، ورفض المحرر نشر مادة تحمل قدرًا من الدعاية للمصدر بنسبة كبيرة، وتعارض في المصالح والاهتمامات، وكذلك رفض المصادر لممارسة الدور الرقابي عليهم من جانب الصحفيين[38].

ورصدت مجموعة من الدراسات تأثير المتغيرات التكنولوجية على الأداء المهني للمحررين، **عبر نوعين من المؤشرات: الأول:** مؤشرات إيجابية تجلت في التنوع في اختيار المصادر الصحفية، وتجويد المنتج النهائي للعملية الصحفية، والابتكار في أساليب

الكتابة والفنون الصحفية، وإتاحة أكبر قدر من المعلومات عبر الاعتماد على شبكة الإنترنت، **والثاني:** مؤشرات سلبية تتجسد في كون تلك التحديات قد أضرت بالكثير من الاعتبارات المهنية، حيث ساعدت على إمكانية تحريف المواد المصورة، فضلًا عن أن الإنترنت كأحد الاعتبارات التكنولوجية قد مكن بعض الوسائل الإعلامية من تضليل القراء والمشاهدين من خلال نشر أي أخبار، في ظل غياب عملية الرقابة، إلى جانب أنه ساعد في انتشار ظاهرة من يسمون "صحفيي جوجل" غير المتخصصين، وهو ما أتاح الفرصة بحسب نتائج تلك الدراسات لاختراق الكثير من الاعتبارات المهنية[39].

ج- التحليل الكيفي لمؤشرات القياس التي اعتمدت عليها الأدلة المهنية والأخلاقية المدروسة لتقييم الأداء

كشفت نتائج التحليل الكيفي للأدلة والمدونات المهنية والأخلاقية المنظمة لمهنة الصحافة، وكذلك تقارير الممارسة الصحفية التي تصدرها النقابات والهيئات المنوطة بتنظيم الصحافة والإعلام، سواء في مصر أو غيرها من الدول العربية والأجنبية، باستخدام أداة تحليل الوثائق، عن ثمة مؤشرات يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء المهني حسب الغرض الرئيسي لكل دليل، يعرض المؤلف لها **بشكل تفصيلي:**

- مدونة السلوك المهني لتغطية الانتخابات الرئاسية في مصر (2018)

التي أصدرتها الهيئة الوطنية للصحافة، تضمنت مجموعة من المعايير يتم في ضوئها تقييم أداء وسائل الإعلام بما فيها الصحف أثناء تغطية الانتخابات، وأبرزها: الدقة في البيانات والمعلومات والوثائق، وإسناد البيانات والمعلومات إلى المصادر المعنية والمباشرة، والابتعاد عن الأخبار المجهلة، وضرورة النقل المباشر للتصريحات ووجهات النظر من مصادرها، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على مواقع التواصل الاجتماعي، إلا بعد التأكد من مصادرها، تجنب الخطاب التحريضي، عدم التعرض للحياة الخاصة للمرشحين أو عائلاتهم، والفصل بين عملهم التحريري وبين العمل الإعلاني، وفي حالة قبول المؤسسة الصحفية لمبدأ نشر إعلانات للمرشحين، ينبغي أن يكون لكل المرشحين وليس على أساس تمييزي، عدم نشر أي معلومات تتصل

بالانتخابات وخاصة النتائج إلا من خلال الهيئة الوطنية للانتخابات، ومراعاة حقوق المصادر والجمهور في الرد والتصحيح [40].

- التقرير السنوي الأول للمجلس الأعلي لتنظيم الإعلام في مصر: حالة الإعلام في مصر (2018)، اعتمدعلى مقياس مكون من عشرة معايير أساسية لتقييم أداء وسائل الإعلام، هي: خلط الخبر بالرأي، خلط الإعلان بالمادة الإعلامية، احترام الرأي الآخر والتخوين، السب والقذف والتهكم والسخرية، الأخبار مجهولة المصدر ونشر شائعات، الحض على التمييز والكراهية، إهانة الشعوب والمجتمعات وتعميم الاتهامات لجهة معينة أو للعاملين بالجهة، عدم احترام اللغة العربية باستخدام ألفاظ سوقية، والأخطاء اللغوية في الصياغة، صحة الصور والفيديوهات التي يتم عرضها، استضافة شخصيات غير مؤهلة[41].

- الدليل الإعلامي للممارسات المهنية والأخلاقية (2016)، الصادر عن المؤسسة الفنلندية للتعليم المستمر، تضمن مجموعة من المؤشرات والمبادئ الأخلاقية الحاكمة للأداء الصحفي، هي أنه لا يجوز للصحفي أن يستغل منصبه، ولا يحق له التعامل مع القضايا التي قد تؤدي إلى مكاسب شخصية، ولا طلب أو تلقي المكافآت التي قد تؤدي إلى التنازل عن استقلاليته أو الأخلاقيات المهنية، وله الحق في رفض المهمات التي تتعارض مع القانون أو مع قناعاته الشخصية أو الممارسات الصحفية الإيجابية، وعندما يتناول الصحفي قضايا ترتبط بملاك الصحيفة التي يعمل بها، فعليه أن يجعل سياق الخبر واضحاً للقراء والمستمعين، بالإضافة إلى ذكر المصادر عند نشر المعلومات، كما تطرق الدليل لمجموعة من المبادئ التوجيهية التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم التغطية الصحفية المصورة، هي: أن تكون الصور حقيقية، والبعد عن التلاعب فيها، ولا يجوز استخدامها لأغراض التضليل[42].

- دليل الصحفي المهني (2016)، الذي أصدرته منظمة البحث عن أرضية مشتركة بالمغرب، ورصد مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاعتماد عليها عند تقييم الأداء المهني للصحف ووسائل الإعلام في تناولها لقضايا المرأة على وجه التحديد، وتمثلت في سبعة مؤشرات رئيسية، الأول: تجنب الكيل بمكيالين-على حد تعبير الدليل- في القضايا والوقائع التي تهم المرأة والرجل معا، واستحضار بند المساواة بين الجنسين،

ونبذ تجريم المرأة أو المساس بكرامتها أو تحقيرها، أو تجريمها على أساس جنسها، الثاني: تجنب التنميط الإعلامي للأدوار الاجتماعية للنساء، الثالث: التعامل الحذر مع الأعراف والتقاليد، الرابع: تسليط الضوءعلى إنجازات المرأة، الخامس: الحذر من الانخداع بالأوضاع الإيجابية الصورية "الكاذبة" للمرأة، السادس: احترام الحياة الخاصة للمرأة وكرامتها، السابع: تجنب التعامل الإعلامي المؤدلج من واقع المرأة[43].

- **دليل المبادئ المهنية لمعالجة الإعلام العربي قضايا حقوق الطفل (2016)**، الذي تضمن سبعة مقاييس أساسية، هي: المبادئ المهنية لمشاركة الأطفال في إنتاج المحتوى الإعلامي، المبادئ المهنية للتغطية الإخبارية لقضايا حقوق الطفل، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الإعلانات التي تستهدف الأطفال، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع قضايا حقوق الطفل في الإعلام الجديد، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الأطفال ذوي الإعاقة، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع الأطفال الموهوبين، المبادئ المهنية لتعامل الإعلام مع أطفال الشوارع[44].

دليل الإرشادات التحريرية للصحفيين المصريين(2015)، الصادر عن النادي الإعلامي بالمعهد الدنماركي المصري للحوار، عرض لأهم المعايير الدولية للجودة في العمل الصحفي الإخباري، وأبرزها التقديم الواقعي أي البعد عن الفبركة، الإيجاز في التعبير، الوضوح، البعد عن الذاتية، الدقة، التوازن، استيفاء تغطية القصص والموضوعات الصحفية، العمق، الاستدال، الموضوعية[45].

- **مدونة السلوك المهني للإعلاميين(2015)**، الصادرة عن مركز دعم لتقنية المعلومات، التي تضم ستة مقاييس فرعية تندرج أسفلها مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء، هي: الالتزام بمعايير الدقة والمهنية، الحفاظ على الاستقلالية، الامتناع عن استغلال النفوذ، مكافحة التمييز، حماية الخصوصية وحقوق المجتمع، وأخلاقيات التعامل مع المصادر[46].

- **مدونة السلوك المهني للأداء الصحفي والإعلامي (2015)** التي أعدتها اللجنة التأسيسية لنقابة الإعلاميين في مصر، وتتضمن 22 مؤشرًا لقياس مهنية الأداء، أبرزها: الالتزام بالحقائق، والامتناع عن اختلاق الوقائع، أو إطلاق الأخبار المفبركة أو المصطنعة

أو المضللة، الاعتماد على مصادر معلنة وواضحة ومسئولة ومتخصصة كلما أمكن، وتجنب تداول الشائعات والأخبار المجهلة، عدم خلط الخبر بالرأي، كفالة حق الرد والتصحيح بما يتناسب مع مساحة المادة الإعلامية ومكان نشرها أو بثها، الالتزام بعرض وجهات النظر بما يحقق التوازن في طرح المادة الصحفية والإعلامية، الامتناع عن نشر وتقديم أخبار الدعاوى القضائية والجرائم بصورة تؤدي إلى تبريرها أو تحبيذها وتجنب التأثير على الرأي العام والأطراف المعنية لصالح أو ضد المتهمين أو الشهود أو القضاة، الامتناع عن إثارة الكراهية والتمييز والتحريض بكل أنواعه بين أطياف الشعب وفئاته، الامتناع عن ترويج الدجل والشعوذة والخرافات وتغييب العقل، الامتناع عن الممارسات التي يجرمها القانون وترفضها مواثيق الشرف، وعلى رأسها السب والقذف وانتهاك خصوصية الأفراد وحرماتهم تحت أي ظرف من الظروف، الالتزام بقيم المجتمع وأخلاقه، الالتزام بحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، والامتناع عن إظهارهم بأي صورة تسيئ إليهم، الامتناع عن عرض أو إذاعة مواد إعلامية أو فنية خاصة بالكبار فقط إلا في أوقات متأخرة، الالتزام بالفصل بين الملكية والإدارة، وبين الإدارة والتحرير بما يسمح باستقلالية العمل الصحفي والإعلامي وفقا للسياسات التحريرية المعلنة للمؤسسات، عدم الخلط بين التحرير والمادة الإعلانية[47].

- **وثيقة القيم التحريرية والمؤسسية لصحيفة المصري اليوم (2014)**، التي تضم مجموعتين من القيم الحاكمة لأداء محرريها، **أولاها: قيم "مؤسسية"** تتجسد في الولاء والانتماء للمؤسسة، الاحترام في العلاقات المتبادلة بين جميع الصحفيين، والعمل الجماعي، والابتكار والإبداع لتطوير العمل الصحفي، **وثانيها: قيم "تحريرية"** ممثلة في الحياد، الدقة، الأمانة في نقل المعلومات، التوازن في عرض المعلومات وآراء المصادر، الموضوعية من خلال فصل الرأي عن الخبر[48].

- **الدليل التحريري لمؤسسة اليوم السابع (2014)**، الذي يتضمن مجموعة من القيم المهنية والتحريرية الحاكمة للأداء المهني داخل غرفة الأخبار بالصحيفة، تتمثل في: الأولي: نقل الخبر بكل تفاصيله الواقعية الحقيقية وعبر أدوات توثيقية مؤكدة، الثانية: تجتهد الصحيفة من أجل تحقيق التوازن الدقيق بين حقها في الحرية والتعبير عن الرأي ونشر المعلومات، وبين مسئولياتها فيما يتعلق بالقيم الأخلاقية في المجتمع بحيث لا

تتجاوز الصحيفة فيما يتعلق باحترام حق الخصوصية، واحترام الحريات الفردية، واحترام العقائد والأديان، ورفض العنصرية والمذهبية، الثالثة: لا تعبر الصحيفة بأي حال من الأحوال عن وجهة نظر طرف واحد في المواد المنشورة، بل تعمل بجدية على التعددية والتنوع في الآراء، الرابعة: لا تنشر الصحيفة المواد الصحفية المتعلقة بأي أهداف سياسية أو دعائية أو تجارية أو أي مصالح خاصة غير مصلحة القراء والمصلحة العامة لمصر، وأخيرًا احترام الصحيفة حق الخصوصية للشخصيات العامة، ولا تقدم على اقتحام هذه الخصوصية إلا عند الضرورة، وذلك عندما تتقاطع فيها هذه الخصوصية مع تحقيق مصلحة المجتمع بالمفهوم الشامل وغير الحزبي أو التمييزي لهذه المصلحة[49].

- **دليل المعايير المهنية في الكتابة الخبرية (2013)**، الذي أعده ياسر عبد العزيز، معتمدًا بالأساس على قياس مؤشرات الانحياز في التغطية الخبرية، كملامح كاشفة لمهنية الأداء، معددًا مؤشرات قياس الانحياز ما بين انحياز لطرف على حساب آخر، الانحياز بالحذف الاختياري، الانحياز باختيارات قصص دون أخرى، والانحياز باختيار المصادر، الانحياز في استخدام مصطلحات دون غيرها، الانحياز بالاستحسان أو الاستهجان، الانحياز باستخدام حقائق للوصول إلى نتائج زائفة، الانحياز بتشويه الحقائق، الانحياز بعدم توافق العنوان مع النص الصحفي[50].

- **دليل تقييم أداء قطاع الإعلام المصري استنادًا إلى مؤشرات تطوير قطاع الإعلام الخاصة بمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (2013)، المستندة إلى خمسة مقاييس فرعية، الأول:** إطار تنظيمي يفضي إلى تعزيز حرية التعبير عن الرأي ودعم التعددية والتنوع، ومؤشراته إطار الأحكام القانونية والسياسات التنظيمية، السياق التنظيمي للبث الإعلامي، قوانين مكافحة القذف والتشهير، الرقابة، **الثاني:** تعدد وتنوع وسائل الإعلام، وسياق اقتصادي يكفل تكافؤ الفرص وشفافية الملكية، وأهم مؤشراته التكتلات الإعلامية وتركيز الملكية، امتناع الدولة عن ممارسة أي تمييز من خلال سياسة الدعاية والإعلان، **الثالث:** الإعلام كمنبر للخطاب الديمقراطي، ومؤشراته أن يعكس الإعلام تنوع المجتمع ومختلف وجهات نظر أفراده، إلى جانب التنظيم الذاتي لوسائل الإعلام، **الرابع:** بناء القدرات المهنية ودعم المؤسسات بما يكفل حرية التعبير ويضمن تعددية وتنوع

وسائل الإعلام، وأهم مؤشراته مدى توافر برامج التدريب الإعلامي، توافر مقررات أكاديمية في الممارسات الإعلامية، **الخامس:** توافر بنية تحتية كافية بغرض دعم تعددية واستقلالية وسائل الإعلام، وأهم المؤشرات الداعمة لهذا المقياس، هي: توافر الموارد الفنية لدى الصحف ووسائل الإعلام، وحسن توظيفها بما يسهم في جودة الأداء[51].

المحور الثاني: التحليل الكيفي لمؤشرات قياس الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية

كشفت نتائج التحليل الكيفي عن عدة مؤشرات اعتمدت عليها الدراسات والبحوث التي عنيت بتحليل وتقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، صنفها المؤلف في ضوء أربعة مؤشرات،**على النحو التالي:**

أ- مؤشر يتعلق بمدى مشاركة المحررين في عملية صنع القرارات التحريرية، وإفساح المجال أمامهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، كأحد المؤشرات الداعمة للاستقلال المهني، ومن ثم تطوير الأداء، وبرز ذلك في: دراسة مروة عبد الهادي (2016) التي توصلت عبر توظيفها لنظرية الإدارة والسلوك، في مسحها لرؤى القائمين بالاتصال بوكالة أنباء الشرق الأوسط بشأن العوامل المؤثرة في أدائهم، إلى أن أغلب أفراد العينة قد اتفقوا على أنهم يتمتعون بالاستقلال المهني، من منطلق أن الوكالة تتبني مبدأ تفويض السلطة في أقسام التحرير، ما يمكنهم من المشاركة في صناعة القرار الصحفي[52] ودراسة لبني محمد (2013) التي رصدت عبر توظيفها لأداة الاستبيان الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس على القائم بالاتصال في عينة من الصحف المصرية " الأهرام، الأخبار، الجمهورية، الوفد، الأهالي، التحرير، الشروق، الأسبوع، الدستور، المصري اليوم"، وخلصت إلى جود فروق نوعية بين المبحوثين في كل صحف الدراسة بشأن الضغوط التي يمارسها رئيس التحرير، سواء بحذف بعض الموضوعات التي لا تتسق مع توجه الصحيفة، أو بتوجيه المحررين لتنفيذ موضوعات بعينها قد لا تتسق مع توجهاتهم[53].

فيما خلصت **دراسة وسام كمال (2011)** التي طبقت على عينة من المواقع الإلكترونية المصرية، إلى تعدد الفاعلين المؤثرين في صناعة القرارات التحريرية بشأن ما ينشر وما لا ينشر ما بين مسئولي التحرير، ورؤساء الأقسام، ومحرري الديسك في اجتماعاتهم الدورية، أو ما يسمى بمجلس التحرير[54]. وحللت **دراسة محرز غالي(2010)** العلاقة بين أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري في عينة من الصحف

المصرية "الأهرام، أخبار اليوم، الوفد، الأحرار، اليوم السابع، الشروق"، والاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، وانتهت إلى اتفاق أغلب أفراد العينة على أن مرونة القائد "رئيس التحرير/ رئيس القسم" تسهم بشكل كبير في تدفق العمل الصحفي بعيدًا عن الروتين، الأمر الذي يتيح فرصًا متجددة للإبداع والتطوير والمنافسة الخلاقة، كما أن إيمانه بديمقراطية الاتصال التنظيمي تسمح للمحررين بالمشاركة في إدارة العمل الصحفي وفي صنع السياسات واتخاذ القرارات(55).

وتوصلت دراسة **إيمان متولي (2007)** عبر بحثها لإشكالية حرية الصحافة في الكويت وتأثيرها على الممارسة الصحفية، إلى أن (46.9%) من الصحفيين يشاركون في السياسة التحريرية عبر عدة طرق، من بينها طرح موضوعات تهم القراء، ووضع الخطوط التحريرية والرؤية الإخراجية، والاجتماعات اليومية لمتابعة الوضع العام للجريدة، والتصرف بحرية في تحرير الصفحات المتخصصة.. وإن أشارت الدراسة كذلك إلى أن الصحفيين الذين يتجاوز عمرهم 45 سنة فأكبر هم الأكثر مشاركة في صناعة القرار التحريري والسياسة التحريرية مع رؤسائهم في العمل(56).

فيما أكد **حسن محمد (2004)** عبر دراسة تطبيقية على عينة من الصحفيين الفلسطينيين محدودية مشاركة الصحفيين في صنع القرار التحريري، ورسم السياسات التحريرية للصحف التي يعملون بها، وهو ما يعني بحسب الدراسة غياب قيم الممارسة الديمقراطية أثناء صناعة القرار التحريري(57).

ب- مؤشر مدى تبني القيادات الصحفية لأساليب إدارية حديثة من شأنها تطوير الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالصحيفة، وظهر في عدة دراسات، منها **دراسة محمدعلى (2017)** التي أوصت عبر تحليلها لأساليب إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة، بضرورة الاهتمام بالأداء الإداري للمؤسسات الصحفية الفلسطينية، والاستثمار في تأمين برامج تدريبية متطورة عن الأزمات وكيفية التعامل معها، وتخصيص موازنات مالية مستقلة لظروف الأزمات، وبناء منظومة اتصال فعال لتبادل وحفظ وأرشفة المعلومات(58)، وكذلك دراسة هبة ربيع (**2016**) التي أكدت وجود علاقة بين تطوير

الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وجودة المضمون الإخباري[59]، كما انتهت دراسة **Angela powers and soonate an (2012)** إلى أن المجموعات الصحفية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مثل مجموعات النيويورك تايمز، ولوس أنجلوس تايمز لا تزال تتبنى إستراتيجيات وأساليب إدارية تتسم بالطابع المركزي الذي لا يسمح بإشراك المحررين في صناعة القرارات التحريرية، الأمر الذي أدى إلى تراجع شعورهم بالاستقلال المهني[60]، وكذلك دراسة **Frank Esser,Nguyen Vu, and Hong Ng (2009)** التى سعت لاستكشاف الأساليب التحريرية والإدارية وتأثيرها في مسارات صناعة القرار التحريري داخل غرف الأخبار في ثماني دول هي: "بريطانيا، الدنمارك، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، المكسيك، وإسبانيا، والولايات المتحدة الأمريكية"، وميزت بين نمطين تنظيميين، أولهما الأسلوب المركزي وتمثله الولايات المتحدة الأمريكية، الذي لا يسمح بمشاركة المحررين في صناعة القرارات التحريرية، والأسلوب اللامركزي الذي يسود في بقية الدول السبع، ويسمح بإشراك المحررين في رسم السياسات التحريرية[61]. وكشفت دراسة **محرز غالي(2008)** في سياق تحليلها لرؤية القائمين بالاتصال في صحف "الوفد، المصري اليوم، روز اليوسف، الجمهورية، الأخبار" لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي، وعلاقات العمل السائدة بهذه الصحف، عن اتجاه إداري حديث في تنظيم العمل بغرف الأخبار بجريدة المصري اليوم، وهو أسلوب فرق العمل الجماعية القائم على الإدارة بالأهداف والنتائج، وما يسمح بإشراكهم في عملية صناعة القرار التحريري[62].

ج- **مؤشر مدى استفادة الجهاز الإداري بالصحيفة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه**، وحللت عدة دراسات أبعاد هذا المؤشر، منها دراسة **مها شبانة (2016)** التي رصدت عبر دراسة ميدانية طبقتها على عينة قوامها 150 مفردة من المحررين ورؤساء القطاعات ومديري العموم والقيادات الإدارية العليا والإداريين في صحف "الجمهورية، المصري اليوم، الوفد"، تأثير توظيف الإعلام الجديد على الجوانب الإدارية في المؤسسات الصحفية، وخلصت إلى أن توظيف الإعلام الجديد قد أدى إلى تطوير الأداء المهني، وساعد على سهولة ويسر العمليات التحريرية بطريقة أفضل، وتوزيع المهام على حسب التخصص، إلى جانب ظهور

أقسام جديدة في المؤسسات الصحفية مهمتها متابعة استخدام التكنولوجيا الحديثة والإعلام الجديد في العمل الصحفي[63]، وكذلك دراسة **شيماء عبد الرحمن (2013)** التي رصدت عبر توظيفها لمدخل تحليل النظم مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تفسر العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في عينة من الصحف المصرية "المصري اليوم، الأهرام، الوفد" في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، وخلصت إلى أن اتجاهات المبحوثين تجاه سياسات المؤسسة وأسلوب الإدارة جاءت على الترتيب التالي: تحرص الإدارة على تطبيق القوانين واللوائح التي توفر النظام والوضوح في العمل، والقيادة الإدارية في الصحيفة تميز بين الأعمال الجيدة وتلك التي لا ترقي للجودة، والسياسة التحريرية واضحة ومفهومة، كما تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات لتقييم الأعداد الصادرة، وتسمح للقائمين بالاتصال بمناقشة مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود تعاون وتفاهم بين القطاعات الإدارية والقائمين بالاتصال[64].

وأثبتت **رحاب هاني (2013)** عبر دراسة ميدانية طبقتهاعلى عينة قوامها 128 صحفيا وخبيرا وإعلاميا في مصر وبريطانيا ببعض المؤسسات الصحفية على اختلاف توجهاتها وأنماط ملكيتها، صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة بين توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة، والتغيرات الهيكلية التي شهدتها المؤسسات الصحفية سواء في مصر أو بريطانيا[65].

وأضافت إليها دراسة **هيثم عبد الرحيم عثمان (2009)** التي طبقها على صحيفتي "الرأي العام والصحافة " السودانيتين، أن استخدام الحاسب في العملية الإدارية قد أدي إلى توفير الوقت والجهد رغم العقبات الاقتصادية والفنية والإدارية لتفعيل الحوسبة الصحفية[66].

وسعت دراسة **عبد الجواد سعيد (2005)** للتعرف على اتجاهات الإداريين في عينة من المؤسسات الصحفية المصرية نحو تعاملهم مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، وأثرها في تطور العمل الإداري الصحفي لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها، انطلاقًا من نظرية الاستخدامات والإشباعات، ونموذج جودة الخدمة، وانتهت إلى أن استخدام الحاسب الآلي يتيح أمام الإداريين في المؤسسات الصحفية مصادر للمعلومات الإدارية في مختلف قطاعات المؤسسة، كذلك يتيح لهم التميز المهني

والكفاءة في أعمالهم، لكنها أكدت تراجع الاهتمام ببرامج تدريب الإداريين على استخدامات الحاسب الآلي[67].

وعكست دراسات **Sudeshna Devi (2017)**[68]، **محرز غالي (2017)**[69]، **وفاطمة الزهراء عبد الفتاح (2015)**[70] أثر التحولات التكنولوجية التي شهدتها بنية غرف الأخبار في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، عبر عدة مؤشرات منها أنها عمقت من أسلوب الإدارة الجماعية، وساعد الاندماج بين المنصات الإعلامية وبعضها البعض على تحويل الهيكل التحريري من النمط الهرمي"Hierarchy" إلى كيانات متوازية تتشارك في المسئوليات " Flattened Hierarch"، بل وأفسحت المجال أمام الجمهور للمشاركة في صناعة المحتوى الإعلامي، بعد أن كان مجرد متلقٍ سلبي.

د- مؤشر تحليل السمات والملامح المميزة لبيئة العمل الصحفي على نحو يساعد في تطوير الأداء المهني، وكذلك علاقات العمل السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصحفية، ورصدت دراسات (نيفين حسن 2017[71]، مها علاء 2014[72]، نسرين عبدالله 2012[73]، Kathleen M. Ryan 2009[74]، Li-jing Arthur Chang, Kris Kodrich, and Claudia Mellado Ruiz 2008[75]، and Brian L Massey 2007[76]، صابر حارص 2007[77]، Qingmiao Hu 2005[78]، مارجريت ساويرس 2005[79]، محرز غالي 2003[80]، مرعي مدكور 2003[81]) عدة معايير يمكن من خلالها الاستدلال على هذا المؤشر، مثل مدى وجود معايير واضحة للثواب والعقاب، ومعايير أخرى للترقي الوظيفي، وكذلك مدى حرص الإدارة على تحقيق معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين سواء من الإداريين أو المحررين، ومدى وجود لوائح واضحة تحدد سياسة العمل بالمؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى مدى التكامل بين الجهاز الإداري والجهاز التحريري بالصحيفة موضع التقييم.

المحور الثالث: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

كشفت نتائج التحليل الكيفي عن ثمة ندرة في الدراسات التي عنيت بتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية بشكل مباشر، وخاصة في المدرسة العربية التي لم يرصد فيها المؤلف سوى دراسة لـ"محرز غالي 2013" اهتمت بوضع مؤشرات لتقييم فعالية الأداء الاقتصادي، أما بقية الدراسات فتطرقت للظاهرة بشكل هامشي ضمن دراستها لاقتصاديات الصحف والمواقع الإلكترونية وسياسات التسويق، أما المدرسة الغربية فقد أفسحت المجال لمثل هذه الدراسات منذ فترات مبكرة، **ويعرض المؤلف لأهم هذه الدراسات بشكل تفصيلي، مركزًا على مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي:**

حللت دراسة **مروة محمود (2018)** تأثير المنافسة على سياسات تسويق الصحف المصرية من خلال دراسة ميدانية طبقتهاعلى عينة قوامها 105 من القيادات الإدارية ومديروي التوزيع والعاملين فى إدارات التوزيع بصحف "الأهرام – الأخبار – الجمهورية – روز اليوسف – دار المعارف – دار الهلال، المصرى اليوم – اليوم السابع – الوطن، الوفد – الأهالى"، وتوصلت إلى أربعة معايير يتم في ضوئها تقييم الخطط التسويقية، كأحد المؤشرات الحاكمة للأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، هي: حصة الصحيفة في السوق، أرقام التوزيع، حجم الإعلانات، هامش الربح[82].

وخلصت دراسة **محرز غالي (2016)**، التي طبقت على عينة قوامها (150) مفردة من القيادات الصحفية المصرية لرصد رؤيتهم بشأن محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة، بالاعتماد على نظريتي"إدارة مخاطر التمويل والاستثمار، الرشد والكفاءة الإدارية "الحوكمة"، كمدخلين نظريين متكاملين يمكن توظيفهما، في فهم طبيعة الأزمات المالية والإدارية التي تواجهها صناعة الصحافة، وكيفية مواجهتها، إلى مجموعة من المؤشرات لقياس مظاهر تأثير الأزمة، هي: انخفاض معدلات الربحية في أغلب المؤسسات، تراكم الديون والخسائر التي تحققها بعض المشروعات الصحفية الأخرى، توقف سياسات الاستثمار والتطوير وفرض سياسات

التقشف وترشيد الإنفاق، زيادة التوجه نحو تقليص أعداد وحجم العمالة الموجودة، دون مراعاة للبعد الاجتماعي وسنوات عملهم وعطائهم في المؤسسات، تراجع معدلات الاهتمام بالتحديث والتطوير التكنولوجي والفني، انخفاض مرتبات الصحفيين والعاملين وتدني مستوى الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وتوقف سياسات التوظيف وإمداد المؤسسات الصحفية بأجيال جديدة من الصحفيين الشباب[83].

ووظفت دراسة **حمادة عيد (2015)** أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام، مستندًا في الأساس لمدخل المراجعة التسويقية، عبر مؤشر رئيسي يرتكز على تحليل الخطط والسياسات التسويقية للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن تحسين كفاءة وفعالية الأداء التسويقي يتم بالتأكد من الالتزام بالسياسات الموضوعة والأهداف المرجوة من النشاط التسويقي وتشجيعها وتحقيق جودة الأداء التسويقي، لكن الدراسة أكدت أن المؤسسة تواجه بعض المشكلات التسويقية مثل ضعف عائد أرقام التوزيع، وعدم الانتشار على مستوى جغرافي كبير أسوة بالماضي، غياب التخطيط الجيد، لرصد نقاط التوزيع[84].

وسعت دراسة **Tom Bjorkroth & Mikko Gronlund (2014)** لتحليل الأداء الاقتصادي للصحف الإقليمية في فنلندا، بالاعتماد على مؤشر رئيسي " الحصة السوقية للصحيفة" الذي تم قياسه من خلال عدة مؤشرات فرعية، هي: نسب توزيع الصحيفة في السوق، حصتها من الإعلانات، عدد قرائها، قدرتهاعلى المنافسة، وخلصت الدراسة إلى أن أبرز المتغيرات الحاكمة لمكانة الصحيفة في السوق، هي: المنافسة مع وسائل الإعلام الأخرى، وحجم الإعلانات الوارد بها[85].

وحصرت دراسة **منى عبد الوهاب(2013)** التي طبقتها على عينة من موزعي الصحف في مصر، أسباب تراجع معدلات توزيع أغلب الصحف المصرية، في: اعتماد الجمهور بشكل كبير على الوسائل المرئية في الحصول على المعلومات والأخبار، إلى جانب أن الصحف الإلكترونية أصبحت تمثل بديلًا قليل التكلفة مقارنة بالصحف المطبوعة في الحصول على المعلومات والأخبار، بالإضافة إلى الارتفاع المستمر في أسعار ورق الصحف والأحبار والألوان والطباعة ما أدى لرفع سعر بيع الجرائد والمجلات[86].

وقدمت دراسة **محرز غالي (2013)** ستة مؤشرات حاكمة لكفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من الصحفيين المصريين، هي: استمرار صناعة الصحافة المطبوعة في السيطرة على نصيب لا بأس به من سوق الإعلانات وإيراداتها وقدرتها على منافسة الوسائل الأخرى، التزايد المستمر في إصدار صحف مطبوعة جديدة وقدرة هذه الصحف على خلق سوق شرائية لها، قدرة الصحف المصرية على مواجهة الارتفاع المضطرد في تكاليف الإنتاج وتدبير الموارد التي تمكنها من الاستمرار في الصدور، قدرة معظم الصحف المصرية على الصمود في مواجهة الأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية والبقاء في السوق، وجود مؤشرات كثيرة حول قدرة الكثير من الصحف والمؤسسات الكبرى على تحقيق وفورات وهوامش أرباح ملحوظة، اتجاه بعض المؤسسات الصحفية القومية إلى الاستثمار في مجالات اقتصادية وتجارية أخرى لضمان توفير مصادر تمويل بديلة ومتنوعة[87].

وانتهت دراسة **Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski (2012)** من واقع تحليلها لمجموعة من الدراسات المعنية بالأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية في أمريكا، إلى أن أغلبها انطلق من مؤشر "الربحية" كمعيار رئيسي للتقييم، وتم قياسه من خلال حساب عائدات المؤسسات الصحفية من إيرادات الإعلانات والتوزيع مقابل نفقاتها، وأثبتت الدراسة اتفاق أغلب الدراسات والبحوث على وجود علاقة بين تدني مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسات الصحفية بشكل يعرضها لأزمات اقتصادية تهدد بقاءها، وتبنى المؤسسات لسياسات إدارية واقتصادية تقليدية لا تدعم تحقيق مكانة متميزة للصحيفة في السوق[88].

ووصفت دراسة **إبرار فهد الميع (2012)** اقتصاديات المؤسسات الصحفية في الكويت، بالاستناد إلى مؤشرات نوعية، هي: تحليل التكلفة والعائد، مؤشرات الكفاءة الاقتصادية، مؤشرات الربحية، بالإضافة إلى دراسة اقتصاديات التسويق ومصادر التمويل لتلك المؤسسات الصحفية، وأثبتت الدراسة أن فشل الإدارة في تخفيض التكلفة على مستوى النشاط الكلي للمؤسسة أدى إلى تحقيق هامش الربح معدلات منخفضة إلى سالبة أحيانًا في أغلب المؤسسات الصحفية، موضحة أن إجمالي تكاليف

النشاط الصحفي المتمثلة في مصروفات الجريدة ومصروفات المطابع احتلت المرتبة الأولي من إجمالي تكاليف المؤسسات الصحفية المدروسة[89].

واستخدمت دراسة **هاني فوزي (2012)** مدخلاً نظريًا يزاوج بين نظرية الأطر الخبرية ومداخل التسويق الإلكتروني، والتسويق الاجتماعي، والتفاعلية، لرصد فاعلية المواقع الصحفية الإلكترونية على تسويق المضمون، وفي إطار تحقيق هدفها وظفت الدراسة مؤشرًا يعتمد على استخدامات الجمهور للمواقع، ورصد اتجاهاته نحو مضمونها[90]. بينما اعتمدت دراسة أمنية مصطفي (2010) على مؤشر الربحية لتقيم الأداء الاقتصادي لعينة من المواقع الإخبارية الإلكترونية «اليوم السابع- المصريون- إسلام أونلاين»، ومصادر أرباحها عبر تطبيقها لمدخل تحليل النظم، ونموذج التحول الإعلامي، وخلصت إلى اتفاق جميع أفراد العينة على أن الإعلان أهم المصادر لتحقيق الأرباح، وإن اختلفت رؤى وتصورات المبحوثين بشأن قدرة كل موقع على جذب المعلنين، كمؤشر لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي[91].

وحللت دراسة **Richard van der Wurff and Piet Bakker (2008)** الأداء الاقتصادي للصحف ووسائل الإعلام المختلفة في 21 دولة حول العالم منها : السويد، الدنمارك، فنلندا، ألمانيا، إنجلترا، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، إسبانيا، بالاعتمادعلى مؤشر رئيسي "كثافة الإعلانات" المنشورة بالصحف بكل دولة، الذي تم قياسه بطريقة "حجم الإنفاق على الإعلان مقسومًاعلى إجمالي الناتج المحلي لكل دولة"، واعتمد الباحثان على كل البيانات والتقارير الخاصة بالإعلانات الواردة في الكتاب السنوى الإحصائي للأمم المتحدة والمركز العالمي لبحوث الإعلانات (WARC)، ووظف الباحثان نظرية الاقتصاد الجزئي التي تفسر جدلية العلاقة بين النمو الاقتصادي للدول وحجم الإعلان بالصحف ووسائل الإعلام، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الاقتصادي للصحف المطبوعة في الدول عينة الدراسة يتراجع بسبب المنافسة الشديدة من قبل وسائل الإعلام الإلكتروني، ما يترتب عليه تراجع في معدلات كثافة الإعلانات، وإن كانت بنسب مختلفة في الدول المدروسة[92].

واستندت دراسة Marcus Asplund Rickard Eriksson and Niklas Strand(2005) إلى مؤشر "الملاءة المالية" في تحليلها للأداء الاقتصادي للصحف

الإقليمية في السويد خلال فترة ركود امتدت من عام 1990 حتى 1992، والذي يقيم الأداء في ضوء مدى كفاية الموارد للمؤسسة الصحفية للوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها، ووضعت ضمنه مؤشرات فرعية تتعلق بالسيولة المالية لدى كل صحيفة، وحجم الديون المتراكم عليها، ومعدل الربحية، واتخاذ إجراءات من شأنها تحقيق مكاسب على المدى القصير، رفع أسعار الصحيفة، أو بيع أصول المؤسسات، أو طرحها للاكتتاب، وانتهت الدراسة إلى أن الصحف لم تتمكن من زيادة ربحيتهاعلى نحو يدعم بقاءها الاقتصادي خلال هذه الفترة، بسبب انخفاض الناتج المحلي الإجمالي، ما أدى لإغلاق كثير منها[93].

المحور الرابع: رؤية نقدية لمؤشرات قياس الأداء الصحفي "المهني، الإداري، الاقتصادي" في المدرستين العربية والغربية

بعد عرض نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات قياس الأداء المهني والإداري والاقتصادي للمؤسسات الصحفية، يقدم المؤلف ضمن هذا المحور رؤية نقدية لهذه المقاييس التي تضمنتها الدراسات والبحوث والتقارير الصحفية، في ضوء خمسة محددات رئيسية، **على النحو التالي:**

أ- مجالات القياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير الصحفية موضع التحليل:

تبين نتائج التحليل الكيفي ثمة فجوة كبيرة بين اهتمامات الباحثين في المدرستين العربية والأجنبية بشأن الإشكاليات البحثية المرتبطة بتقييم الأداء وآلياته ومؤشراته كمجال للبحث والقياس، فالباحثون في المدرسة العربية أسهبوا بشكل كبير في الدراسات المعنية بتقييم الأداء المهني، مقابل ندرة الاهتمام بدراسات تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، وثمة مؤشران يعكسان ذلك التفاوت، أولهما: ما أشار إليه المؤلف سلفًا بشأن النوعية الأخيرة من الدراسات، فلم تكن هناك سوى دراسة "محرز غالي 2013" هي التي حاولت وضع مؤشرات محددة لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، أما بقية الدراسات فتطرقت لقياسه بشكل فرعي ضمن مجالات أخرى للقياس تتعلق باقتصاديات المؤسسات الصحفية، أو المنافسة، أو سياستها التوزيعية. ثانيهما: أن الباحثين الأجانب بدأوا يفكرون في وضع مؤشرات كمية وكيفية لتقييم الأداء الاقتصادي منذ عقود طويلة، وهو ما تجلى بشكل واضح في دراسة **Barry R. Litman and Janet Bridges (1986)**، التي تطرقت لتقييم الأداء الاقتصادي للصحف اليومية الأمريكية خلال الثمانينيات، عبر مؤشرات اعتمدت على معدلات توزيع الصحيفة، وعائدات الربح من الإعلان والتوزيع والاشتراكات، وتفسير ذلك في ضوء

أنماط ملكية هذه الصحف[94]، بعكس المدرسة العربية التي لم تظهر فيها مثل هذه المجالات البحثية بشكل نوعي إلا في السنوات الأخيرة.

وفيما يتعلق بالدراسات والبحوث التي عنيت بتقييم الأداء المهني، لاحظ المؤلف استغراق كثير من الدراسات العربية في إشكاليات بحثية متكررة مع اختلاف الفترات الزمنية تتمثل في رصد وتوصيف أخلاقيات الممارسة المهنية من وجهة نظر القائمين بالاتصال، أو تحليل العوامل المؤثرة على أداء القائمين بالاتصال، أو اتجاهات الجمهور نحو الأداء المهني للصحف، فيما تطرق القليل منها لمجالات نوعية للقياس، مثل دراسة **خالد زكي (2017)** التي تطرقت لتقييم الأداء المهني لكن ضمن إشكالية بحثية جديدة تتعلق برصد وتحليل محددات صناعة القرار التحريري، وأبعاد هذه العملية، ومراحلها، وانعكاساتها على الأداء المهني، وكذلك **دراسات محرز غالي (2017، 2010، 2008)** التي عنيت بتقييم ملامح الأداء المهني لكن ضمن مجالات أخرى للقياس ترتبط بأساليب تنظيم الجهاز التحريري في الصحف، والتحولات التي شهدتها غرف الأخبار، وانعكاساتها على الأداء، ودراسة **أحمد عرابي(2009)** التي انطلقت من مجال مختلف للقياس معني بالكشف عن أثر الخصائص المهنية والنفسية والاجتماعية للصحفيين الفلسطينيين على اتجاهاتهم نحو الاحتراف المهني، ولعل إشكالية التكرار في الموضوعات البحثية محل القياس، يمكن تفسيرها في ضوء غياب خطة بحثية توجه اهتمامات الباحثين على مستوى كليات وأقسام ومعاهد الإعلام.

ورغم قلة اهتمام الباحثين العرب بالدراسات المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، لكن أغلبها انطلق من مجالات محددة للقياس، لا تقل في أهميتها عن المجالات التي انطلق منها الباحثون الأجانب، خاصة أنها تطرقت لمجالات عدة كبحث محددات أزمة التمويل التي تعانيها الصحف المطبوعة، ورصد العوامل الحاكمة لسوق المنافسة، وكذلك المتغيرات المؤثرة في الحصة السوقية للصحف، بل وطرح سيناريوهات مستقبلية لصناعة الصحافة.. وغيرها من المجالات التي أصبح لزامًا التطرق إليها في ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي تعانيها صناعة الصحافة.

ب- مؤشرات القياس ومدى ارتباطها بأهداف الدراسات موضع التحليل ومتغيراتها وتساؤلاتها وأطرها النظرية والمنهجية:

قدمت الدراسات التي تطرق المؤلف لتحليلها سواء على مستوى الأداء المهني أو الأداء الإداري وكذلك الأداء الاقتصادي، في البحوث العربية والأجنبية، مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها، في بناء الدليل الذي تستهدفه الدراسة، إلا أن ثمة ملاحظات رصدها المؤلف من خلال قراءته النقدية لها، منها ما تعلق بصياغتها بشكل دقيق يمكن الباحثين من الوصول لأهداف دراساتهم على نحو يفسر إشكالياتها، وكذلك مدى ارتباطها بأهداف الدراسات ومتغيراتها وتساؤلاتها وأطرها النظرية والمنهجية.

فيما يتعلق بالتحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء المهني، لاحظ المؤلف من خلال التحليل النقدي لها، ثمة إشكاليات رئيسية لدى أغلب الباحثين العرب، تمثلت في الخلط الشديد بين متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس، وكذلك عدم الصياغة الدقيقة لها في ضوء النظرية والمناهج المستخدمة في سياق الدراسة، بالإضافة إلى غلبة طابع التكرار في صياغتها، وهو أمر من وجهة نظر المؤلف يرجع لتكرار الأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في هذه النوعية من الدراسات، وعدم الأخذ بمداخل نظرية جديدة، خاصة أن أغلبها ركز على نظريات المسئولية الاجتماعية، حارس البوابة، مدخل الممارسة المهنية، المدخل الوظيفي، تحليل النظم، باستثناء قلة من الدراسات مثل دراسة **أسماء قنديل (2015)** التي صاغت مؤشراتها في ضوء المداخل سالفة الذكر، إلى جانب نظرية ثقافة غرف الأخبار، في محاولة لتوصيف المعايير المهنية الحاكمة لأداء غرف الأخبار، كما أن القليل من هذه الدراسات لجأ لاستخدام بعض المداخل النظرية الإدارية لتتكامل مع النظريات الإعلامية في دراسة الظواهر، ومنها دراسات **(مهيرة عماد 2018، إسراء عبد الرحمن 2016، فيروز عبد الحميد 2014، سالم فضل 2008، محرز غالي 2008)** التي تبنت مدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وكذلك دراسة **خالد زكي (2017)** التي استخدمت نظرية صناعة القرار كإطار نظري حاكم في بناء مؤشرات تقييم الأداء، ودراسة **مارجريت ساويرس (2005)** التي تبنت مدخل

الرضا الوظيفي، وهي جميعها مداخل بينية من شأنها إثراء نتائج القياس أثناء تقييم الأداء.

واستكمالًا للمنظور النقدي بشأن مؤشرات تقييم الأداء المهني الواردة في دراسات وبحوث الصحافة والأدلة وتقارير الممارسة المهنية والأخلاقية، فيلاحظ أن أغلبها شديد العمومية منطلقًا من معايير الدقة والموضوعية، والالتزامات المهنية والأخلاقية للصحفيين تجاه المجتمع، دون وضع مؤشرات فرعية حاكمة لكل متغير من المتغيرات سالفة الذكر، وهو الأمر الذي انتبه إليه كثير من الباحثين الأجانب، فالدراسة قد تتبنى متغيران أو ثلاثة لقياس وتقييم الأداء المهني عبر مؤشرات فرعية لكل متغير، بحيث تصبح شديدة التحديد، بما يساعد للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، وهو ما بدا بشكل واضح في دراسات **(Nick Richardson 2017، Kimberly Kelling 2017 Joseph Straubhaar 2016)**.

أما فيما يتعلق بالتحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي، فكشفت نتائج التحليل عن انطلاق الباحثين الأجانب من مؤشرات نوعية شديدة التحديد مثل مؤشر الربحية، مؤشر القيمة المضافة، مؤشر الملاءة المالية للمؤسسة الصحفية، مؤشر القدرة التنافسية، مؤشر العائد والتكلفة، وقد تعتمد الدراسة الواحدة على مؤشر واحد، وتختبره عبر مؤشرات فرعية في محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصحفية، وهو أمر يرتبط في تقدير المؤلف بطبيعة الأطر النظرية المستخدمة في إطار هذه الدراسات، مثل نظريات الاقتصاد الجزئي، إدارة مخاطر الاستثمار، المنافسة السوقية، فجميعها من المدرسة الإدارية،على نحو يضيف لتلك الدراسات البعد البيني في القياس، وهذه المؤشرات اتخذ منها الباحثون في المدرسة العربية دليلًا استرشاديًا في بناء مقاييس تقييم الأداء الاقتصادي، ومن ذلك دراسات **(مروة محمود 2018، محرز غالي 2016، حمادة عيد 2015)**.

فيما كشفت نتائج التحليل النقدي لمؤشرات تقييم الأداء الإداري، عن ثمة اتفاق بين الباحثين في المدرستين العربية والأجنبية على مجموعة من مؤشرات القياس، تتبلور في مستوى الاستقلال المهني الذي يتمتع به المحررون داخل الصحيفة، إضافة لمدى تبني القيادات الصحفية لأساليب إدارية حديثة من شأنها تطوير الفكر الإداري والتنظيمي بالصحيفة، ومؤشر مدى استفادة الجهاز الإداري

بالصحيفة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه، ومؤشر ملامح بيئة العمل ومدى ملائمتهاعلى نحو يساعد في تطوير الأداء المهني، وكذلك علاقات العمل السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصحفية، وهي نتيجة تمنح هذه المؤشرات درجة من الصدق والثبات، ما يجعلها مصدرًا أساسيًا من مصادر بناء دليل المؤشرات المستهدف من هذه الدراسة.

ج- مدى وضوح الإجراءات المنهجية للقياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير موضع التحليل:

كشفت نتائج التحليل النقدي للدراسات والبحوث والتقارير المعنية بتقييم الأداء بمختلف أشكاله "المهني، الإداري، الاقتصادي" في المدرسة العربية، عن غياب الإجراءات المنهجية للقياس في أغلبها، فلم يذكر أغلب الباحثين العرب في دراساتهم إجراءات القياس، بدءًا من إجراءات اختيار النظرية والمناهج الملائمة للدراسة، وكيفية تطبيقها، مرورًا بإجراءات بناء المقياس، وكيفية صياغة مؤشراته الرئيسية والفرعية في ضوء النظرية والمناهج المستخدمة فيها، بالإضافة إلى غياب الإجراءات المنهجية الخاصة باختيار أدوات القياس، وكيفية توظيفها، وإجراءات تطبيقها،على نحو لا يمكن الباحثين من الاستفادة المثلي من تلك الدراسات، ولا يمنحهم ثقة في تعميم نتائج هذه الدراسات، بعكس الباحثين الأجانب الذين يولون اهتمامًا كبيرًا لشرح إجراءات القياس، وطرق سحب العينات على نحو يتكامل مع مناهج الدراسة، بالإضافة إلى منهجية القياس، بل واختبار مؤشراتها إحصائيًا.

الإشكالية الأكبر بدت في الأدلة المهنية والأخلاقية المنظمة للعمل الصحفي، التي تم إخضاعها للتحليل باستخدام "أداة تحليل الوثائق"، فرغم كونها تتضمن مؤشرات للقياس بعضها يرتبط بالاشتراطات المهنية لمزاولة الصحافة، وبعضها يرتبط بأخلاقيات الممارسة المهنية، فلم يذكر أي منها إجراءات الوصول لهذه المؤشرات، وهو ما يشير إلى ثمة غياب المنهجية في إعدادها، ويؤكد أهمية تفنيدها، وعدم الاعتماد على مؤشراتها في الدراسات والبحوث الأكاديمية دون ضبطها وتحديدها وبناء مؤشرات فرعية لها،على نحو يمكن الباحثين من قياس وتقييم الأداء بكفاءة وفعالية.

د- مدى التنوع والدقة في اختيار أدوات القياس المستخدمة في الدراسات والتقارير موضع التحليل:

من واقع القراءة النقدية المقارنة للدراسات والبحوث العربية والأجنبية المعنية بتقييم الأداء بأشكاله الثلاثة "المهني، الإداري، الاقتصادي"، رصد المؤلف ثلاث إشكاليات رئيسية ترتبط بأدوات القياس، أولاها يتعلق بدقة الباحثين في اختيار الأداة المناسبة للقياس، في ضوء مشكلة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، ثانيها: يتعلق بمدى تعدد الأدوات المستخدمة في القياس على نحو يحقق التكامل بينها في الوصول لنتائج ومؤشرات دقيقة، ثالثها: يرتبط بمدى ارتباط هذه الأدوات بالمناهج المستخدمة في الدراسات، وهي الإشكالية البارزة بشكل كبير في الدراسات والبحوث العربية، فبعض هذه الدراسات أدواتها لا تلائم مناهجها، ما يؤثر على نتائجها النهائية بشكل يعكس سمات التضارب والعشوائية في بعضها.

كما تشير نتائج التحليل النقدي إلى ثمة تركيز كبير من قبل الدراسات العربية في الاستعانة بالأدوات الكمية للقياس كتحليل المضمون والاستبيان، وذلك لأن أغلبها ركز على رصد رؤى القائمين بالاتصال للعوامل المؤثرة على أدائهم، أو رؤيتهم بشأن مؤشرات تقييم الأداء المهني والأداء الإداري والأداء الاقتصادي، وتوظيفها لمنهج المسح في شقه الميداني المعني برصد مؤشرات كمية، على عكس الدراسات الأجنبية التي اهتمت بهذه الأدوات، إلى جانب أدوات التحليل الكيفي، مثل الملاحظة بالمشاركة والمقابلات، وأداة تحليل الوثائق، وهو أمر في تقدير المؤلف يرجع إلى طبيعة المنهج المستخدم من قبل الباحثين، في قياسهم وتقييمهم لمؤشرات الأداء.

ولعل القراءة الموضوعية للنتيجة السابقة، تقتضي الإشارة إلى عدد قليل من الدراسات العربية التي نوعت بين الأدوات الكيفية مثل الملاحظة والمقابلة وتحليل المضمون الكيفي، والأدوات الكمية مثل الاستبيان، ومن بينها دراستا "**سلوي إبراهيم 2018، خالد زكي 2017**"، وهو أمر يمكن تفسيره في ضوء استعانة الدراستين بالمنهج الإثنوجرافي، الذي يركز على وصف الواقع، واستنتاج الدلائل والبراهين من المشاهدة الفعلية للظاهرة المدروسة، ويتطلب من المؤلف معايشة فعلية للميدان أو الحقل موضع الدراسة، باستخدام أداتي الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة

المتعمقة مع الصحفيين عينة الدراسة، ودراسات استندت لأداة المقابلة فقط مثل دراسة **(فاطمة الزهراء عبد الفتاح 2015، نرمين الأزرق 2012)**، والبعض الآخر وظف تحليل المضمون بشكل كيفي، وتحديدًا هي الدراسات التي عنيت برصد مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية من واقع تحليل مضمون صفحات الجريمة مثلًا، ومن ذلك دراسات **(مناور بيان الراجحي 2015، أمل السيد وسحر فاروق 2003)**.

تبين للباحث من واقع تحليله النقدي للدراسات والبحوث الأجنبية المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، اعتماد أغلبها على أداة تحليل الوثائق، إلى جانب أدوات جمع البيانات والقياس الكمية كالاستبيان، والكيفية كتحليل المضمون والمقابلات والملاحظة، ومن ذلك دراسات (**Tom Bjorkroth & Mikko Gronlund 2014، Richard van der Wurff and Piet Bakker 2008)** التي استندت لتحليل وثائق ترتبط بمعدلات توزيع الصحيفة، وحجم الإعلانات بها، وأسعارها، كمؤشرات كاشفة للأداء الاقتصادي، وأخرى استندت لتحليل وثائق الجزاءات والمكافآت، واللوائح المنظمة لبيئة العمل، كمؤشرات كاشفة لتقييم الأداء الإداري، وهو أمر يعكس مدى دقة الباحثين الأجانب في اختيار أدوات القياس والتنويع فيما بينها، على نحو يسفر عن نتائج دقيقة التحديد، إلا أن هذا الاتجاه من الصعب تطبيقه في الدراسات العربية، لأن غالبية المؤسسات الصحفية لا تكشف عن أرقام التوزيع والإعلانات، ولا تسمح للباحثين بالاطلاع على وثائق المكافآت والجزاءات.

هـ- مدى دقة الباحثين في اختيار وحدات القياس على نحو يتكامل مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها:

تنوعت وحدات القياس التي اعتمدت عليها البحوث والدراسات المعنية بتقييم الأداء في المدرستين العربية والغربية، فعلى مستوى وحدات القياس في الدراسات الميدانية التي عنيت بتقييم الأداء المهني، كانت وحدة القياس الرئيسية هي القائم بالاتصال سواء كان محررا أو رئيس قسم أو مخرجا أو حتى القيادات الصحفية إذا ما كانت الدراسة معنية برصد رؤيتهم بشأن محددات الأداء المهني، وإشكالياته، أو

الجمهور إذا ما كانت هذه الدراسات تركز على رصد تصورات الجمهور بشأن الأداء المهني والأخلاقي للصحف، وعلى مستوى الدراسات التحليلية المعنية برصد التجاوزات المهنية والأخلاقية، كانت وحدة القياس هي "الانتهاك" محل الرصد والتحليل، وعلى مستوى دراسات تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، كانت وحدات القياس تتنوع ما بين القائمين بالاتصال، أو الوثائق الرسمية، أو الجمهور، حسب إشكالية كل دراسة وهدفها الرئيسية وعينتها، وهو ما يشير– حسب وجهة نظر المؤلف- إلى دلالة بحثية مفادها أن وحدة القياس لا يمكن تحديدها في ضوء مشكلة الدراسة فقط، بل في ضوء متغيرات أخرى كنوع الدراسة ومناهجها وأدوات القياس المستخدمة فيها.

وعلي مستوى المقارنة النقدية بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، يتضح أن أغلب الباحثين العرب لم يهتموا بتوضيح وحدات القياس، وكيفية تحديدها، ومبررات ذلك، وهي نتيجة ترتبط بما رصده المؤلف بعدم اهتمام أغلب هؤلاء الباحثين بتوضيح الإجراءات المنهجية للقياس، على عكس الدراسات والبحوث الأجنبية التي اهتم أغلبها بتحديد وحدات القياس بعد توضيح إجراءات سحب العينات وأدوات القياس، وهو ما يعكس اختلافًا نوعيًا في مستوى الدقة المتبعة في تحديد وحدات القياس في المدرستين العربية والغربية.

المحور الخامس: رؤى القيادات الصحفية بشأن عملية تقييم الأداء في الصحف المصرية

انطلاقًا من الأهداف الرئيسية للمقابلة الموضحة في الإطار المنهجي للدراسة، يعرض المؤلف لأهم نتائج التحليل الكيفي للمقابلات المتعمقة،على نحو يرتبط بإشكالية الدراسة وهدفها الرئيسي ببناء دليل مؤشرات لتقييم الأداء الصحفي، **على النحو التالي:**

أ- فيما يتعلق برؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية لملامح الأداء الصحفي، فقد انتهت نتائج المقابلات إلى ثمة مؤشرات:

على مستوى الأداء المهني: أبدى أغلب أفراد العينة المدروسة تحفظهم على الأداء المهني لكل الصحف على اختلاف أنماط ملكيتها وتوجهاتها الفكرية والمهنية، مشيرين إلى أن أداء معظم الصحف يعكس حالة من التخبط والعشوائية، ومن مظاهر ذلك بحسب ما ذكروه، ارتكاب صحف لتجاوزات مهنية وأخلاقية بعضها يتعلق بالتضليل من خلال نشر أخبار كاذبة ثم العودة لتكذيبها، وكذلك التحيز في التغطية، إضافة إلى وقوع بعضها في تجاوزات كالسب والقذف والتشهير، وكذلك الاستمرار في ظاهرة الأخبار المجهلة، ونشر معلومات غير دقيقة، ما يسبب حالة من البلبلة لدى الرأي العام، بالإضافة إلى نمطية المعالجات المقدمة وسطحيتها، لدرجة وصلت إلى تشابه أغلب الصحف في مانشيتاتها رغم اختلاف أنماط ملكيتها وتوجهاتها.

على مستوى الأداء الإداري: اختلفت رؤى الخبراء والقيادات الصحفية بشأن ملامح الأداء الإداري للصحف المصرية، إذ اتفقت أغلب العينة المدروسة على أن المؤسسات الصحفية القومية والحزبية لا تزال تتبع الأساليب المركزية في الإدارة، بعكس الصحف الخاصة التي تحاول الأخذ بالأساليب اللامركزية، وأساليب الإدارة الجماعية على نحو يفسح المجال أمام المحررين للتعبير عن أنفسهم والمشاركة في رسم ملامح إصدار العدد، بما ينعكس بالإيجاب على مهنية أدائهم، وأشارت أغلب أفراد العينة إلى أن آلية اختيار القيادات التحريرية في الصحف -كمؤشر من مؤشرات تقييم الأداء الإداري- يتم في بعض منها لاعتبارات شخصية تحكمها علاقة رئيس

التحرير برئيس مجلس الإدارة، أو علاقته بأي من ملاك الجريدة، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بعدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير فلسفة العمل الصحفي، خاصة في المؤسسات القومية والحزبية، عن الصحف الخاصة مثل "المصري اليوم، اليوم السابع، الشروق" التي بدأت تطبق أنظمة إليكترونية تحكم تدفق المحتوي الصحفي، ما أدى لتوفير الوقت.

على مستوى الأداء الاقتصادي: اتفق جميع أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية، على أن الأداء الاقتصادي لكل الصحف المصرية، يشهد حالة من التردي والتراجع، لأسباب كثيرة، أهمها الأزمات الاقتصادية التي تلاحق صناعة الصحافة وتهدد بقاءها، إضافة إلى تعثر الأوضاع الاقتصادية في مصر، ما انعكس على عائد إيرادات الصحف من التوزيع والإعلان والاشتراكات، وفي هذا الصدد يسجل مدير توزيع صحيفة المصري اليوم، تراجع الحصة السوقية لجميع الصحف بسبب المنافسة الشرسة من قبل وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية.

ب- فيما يتعلق بواقع تقييم الأداء داخل المؤسسات الصحفية

اتفق أغلب أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية، على عدم الاهتمام بتقييم الأداء بأشكاله المختلفة، سواء على مستوى تقييم الأداء المهني للمحررين، أو تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، لعدة أسباب ذكرها الخبراء، **على النحو التالي:**

- عدم وجود أدلة مؤشرات داخل المؤسسات الصحفية يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء سواء المهني أو الإداري أو الاقتصادي.

- عدم تفعيل آلية من قبل الهيئة الوطنية للصحافة تلزم الصحفيين بتطبيق المبادئ والمعايير الواردة في مواثيق الشرف الصحفي، على نحو يحول دون ارتكاب الصحف لأخطاء مهنية وأخلاقية في تغطياتها بشأن مختلف القضايا.

- عدم إيمان أغلب رؤساء التحرير ورؤساء مجالس إدارات الصحف بأهمية تقييم الأداء على مختلف مستوياته.

- أشار بعض أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية إلى أن عملية التقييم – إن وجدت في بعض الصحف- فهي "موسمية"، حيث تهتم الصحف بتقييم داخلي

لمحرريها ووضعها التنافسي والمالي لكن على فترات زمنية متباعدة، كما أنها جهود ذاتية من قبل بعض رؤساء الأقسام، وليست ذات طابع مؤسسي.

- عدم تخصيص إدارات نوعية داخل المؤسسات الصحفية تكون منوطة بالأساس بعمليتي التدريب وتقييم الأداء، ورسم السياسات الإدارية والاقتصادية للمؤسسة، في ضوء دراسات علمية لطبيعة السوق الصحفية، والوضع التنافسي لكل صحيفة.

ج- فيما يتعلق برؤى وتصورات القيادات الصحفية لمحددات الأداء الصحفي:

انتهت نتائج التحليل الكيفي للمقابلات، إلى ما يلي:

- متغير الضغوط الاقتصادية وما تعانيه الصحف من أزمات مالية متلاحقة يعتبر هو أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء الصحفي من وجهة نظر الخبراء والقيادات الصحفية، وعددوا مظاهر ذلك في الاضطرار لنشر إعلانات بتكلفة أقل لا تحقق معدل ربحية للصحيفة يواءم تكاليف الإنتاج والطباعة، إلى جانب الاضطرار لنشر إعلانات لا تتلاءم مع طبيعة السياسة التحريرية وتوجهاتها، فضلًا عن الرضوخ لتوجهات المعلنين والسماح بتدخلهم في توجيه المعالجات الصحفية على نحو يحول الاستقلال المهني للصحيفة، الذي يعد أحد أهم المتغيرات الحاكمة لتطوير الأداء المهني.

- أشارت معظم القيادات الصحفية المدروسة إلى أن متغير الضغوط السياسية أثر في مهنية الأداء، بشكل أدى إلى نمطية المعالجات المطروحةعلى صفحات غالبية الصحف، وصل إلى حد تشابهها، رغم اختلاف توجهاتها المهنية والفكرية،على نحو أفقد الجمهور ثقته في معظم الصحف المصرية، وانصرافه عن قراءتها.

- أكدت بعض القيادات الصحفية "عينة الدراسة" أهمية الالتفات إلى عوامل داخلية بعضها يتعلق بضغوط السياسة التحريرية، والقيود التي يفرضها رئيس التحرير،على نحو يحول دون تفكير المحررين خارج الملامح العامة للسياسة التحريرية، وكذلك تدني أجور الصحفيين، وغياب التدريب والتأهيل المستمر من قبل

المؤسسات الصحفية لمحرريها، وهي أمور من شأنها زيادة معدلات الرضا الوظيفي، بشكل ينعكس بالإيجاب على تطوير الأداء الصحفي.

د- فيما يتعلق برؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية للمؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء الصحفي، فقد انتهت النتائج إلى ما يلي:

- أكد غالبية الخبراء والقيادات الصحفية "عينة المقابلات" ضرورة أن تكون هناك مؤشرات إجرائية وعملية يمكن الاحتكام إليها في قياس وتقييم الأداء الصحفي بمختلف مستوياته " المهني، الإداري، الاقتصادي"، تكتب في إطار مدونة أو دليل مؤشرات لتقييم الأداء يشارك فيه مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين، وذلك لعدة أسباب: أن المؤسسات الصحفية ليس لديها مؤشرات واضحة يمكن أن تقيس في ضوئها الأداء سواء على مستوى إداري أو اقتصادي، وحتي المعايير الموجودة في مواثيق الشرف الصحفي المتعلقة بتقييم الأداء المهني، "مثالية، وشديدة العمومية" إلى حد لا يمكن الاعتماد عليها في ظل المتغيرات التي تشهدها صناعة الإعلام بشكل عام والصحافة بوجه خاص، ومنها اعتماد الصحفيين على مواقع التواصل الاجتماعي كمصدر للمعلومات، وكذلك التطور التكنولوجي السريع التي تشهده غرف الأخبار، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية المتلاحقة في صناعة الصحافة.

- جاءت رؤى وتصورات الخبراء والقيادات الصحفية لأهم مؤشرات تقييم الأداء المهني، ضرورة البعد عن التحيز في التغطية، وعدم نشر أخبار مجهلة من شأنها إثارة البلبلة في المجتمع، والالتزام بأخلاقيات الصورة بعدم التلاعب فيها، أو تحريفها، وعدم التحيز بانتقاء صور معينة دون أخرى لتوصيل معني معين، إضافة إلى عدم نشر أسماء المتهمين في القضايا حتى يتم إدانتهم، إعمالًا لقاعدة " المتهم بريء حتى تثبت إدانته"، وكذلك التوقف عن نشر صور الجثث والموتي في الحوادث، مشيرين إلى أنه حال التزام الصحف بهذه المعايير فإن من شأن ذلك أن يدعم ثقة ومصداقية القراء في الصحف، وهو الأمر الذي تفتقده أغلب الصحف المصرية في الفترة الراهنة.

- أما فيما يتعلق بمؤشرات تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، فأشار أغلب الخبراء والقيادات الصحفية، إلى أن وجود خطة إستراتيجية لدى المؤسسة الصحفية، تتضمن بنودًا واضحة لفلسفة العمل داخل الصحيفة، ولوائح للترقي الوظيفي، وآليات واضحة لتقييم أداء مختلف الأقسام بالصحفية، والأدوار المنوطة بكل قسم، هي المؤشرات الأساسية في تقييم أداء المؤسسات الصحفية من المنظور الإداري، ذلك لأن هذه المؤشرات تعكس أن إدارة المؤسسة لديها رؤية وفكر يمكن أن يقود إلى التطوير سواء على المستوى التنظيمي أو الإداري.

- وفيما يتعلق بمؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، أشار الخبراء إلى اتباع المنظور الشامل في التقييم، أي تقييم أداء كل إدارة أو قطاع من القطاعات المسؤلة عن الوضع الاقتصادي للمؤسسة، ومنها قطاعات "الإعلان، التوزيع، المطابع"، ومن ضمن المؤشرات المقترحة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء هذه الواحدت، مدى وجود سياسة واضحة لكل إدارة، وإستراتيجياتها لزيادة أرباح المؤسسة ومصادر تمويلها، بالإضافة إلى حرصهاعلى تنمية كوادرها البشرية.

خلاصة الفصل:

عرضت الدراسة لرؤية تحليلية نقدية لمقاييس تقييم الأداء الصحفي بأشكالها الثلاثة «المهني، الإداري، الاقتصادي»، عبر ثلاثة مستويات، الأول: التحليل الكيفي لمؤشرات تقييم الأداء الصحفي بوجه عام، سواء تلك التي برزت في دراسات عربية وأجنبية، أو التي اعتمدت عليها الأدلة المهنية والأخلاقية في بعض دول العالم، حيث حلل المؤلف نحو مايزيد عن 121 دراسة عربية وأجنبية، و12 دليل مهني، بغرض استخلاص مؤشرات قياس الأداء البارزة فيها. الثاني: تقديم رؤية نقدية لكل نمط من أنماط مؤشرات الأداء الثلاثة «المهني، الإداري، الاقتصادي» في ضوء مجالات القياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير الصحفية موضع التحليل، ومؤشرات القياس ومدى ارتباطها بأهداف الدراسات موضع التحليل ومتغيراتها وتساؤلاتها وأطرها النظرية والمنهجية، ومدى وضوح الإجراءات المنهجية للقياس داخل الدراسات والبحوث والتقارير موضع التحليل، ومدى التنوع والدقة في اختيار أدوات القياس المستخدمة في الدراسات والتقارير موضع التحليل، وكذلك مدى دقة الباحثين في اختيار وحدات القياس على نحو يتكامل مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. الثالث: إجراء مقابلات مع 21 قيادة صحفية مصرية بغرض التعرف علي رؤيتهم بشأن واقع تقييم الأداء الصحفي بوجه عام.

وكشفت نتائج الدراسة عن عدة مؤشرات، أولها ثمة فجوة كبيرة بين اهتمامات الباحثين في المدرسة العربية، والمدرسة الغربية، بشأن مؤشرات تقييم الأداء الصحفي، فالباحثون في المدرسة الأولي أسهبوا بشكل كبير في الدراسات المعنية بتقييم الأداء المهني، مقابل ندرة الاهتمام بدراسات تقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، علي الرغم من أننا في أمس الحاجة للفئة الأخيرة من الدراسات في ظل الأزمات المتلاحقة التي تشهدها صناعة الصحافة.

أظهرت القراءة النقدية لمؤشرات تقييم الأداء المهني الواردة في دراسات وبحوث الصحافة والأدلة وتقارير الممارسة المهنية والأخلاقية، أن أغلبها شديد العمومية منطلقًا من معايير الدقة والموضوعية، والالتزامات المهنية والأخلاقية للصحفيين تجاه

المجتمع، دون وضع مؤشرات فرعية حاكمة لكل متغير من المتغيرات سالفة الذكر، وهو الأمر الذي انتبه إليه كثير من الباحثين الأجانب، فالدراسة قد تتبنى متغيران أو ثلاثة لقياس وتقييم الأداء المهني عبر مؤشرات فرعية شديدة التحديد لكل متغير.

أما الإشكالية الأكبر – حسب نتائج الدراسة- بدت في الأدلة المهنية والأخلاقية المنظمة للعمل الصحفي، التي تم إخضاعها للتحليل"، فرغم كونها تتضمن مؤشرات للقياس بعضها يرتبط بالاشتراطات المهنية لمزاولة الصحافة، وبعضها يرتبط بأخلاقيات الممارسة المهنية، فلم يذكر أي منها إجراءات الوصول لهذه المؤشرات، وهو ما يشير إلى ثمة غياب المنهجية في إعدادها، ويؤكد أهمية تفنيدها، وعدم الاعتماد على مؤشراتها في الدراسات والبحوث الأكاديمية دون ضبطها وتحديدها وبناء مؤشرات فرعية لها،على نحو يمكن الباحثين من قياس وتقييم الأداء بكفاءة وفعالية.

وعلي مستوي مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي، كشفت نتائج التحليل عن انطلاق أغلب الدراسات الأجنبية من مؤشرات نوعية شديدة التحديد مثل مؤشر الربحية، مؤشر القيمة المضافة، مؤشر الملاءة المالية للمؤسسة الصحفية، مؤشر القدرة التنافسية، مؤشر العائد والتكلفة، وقد تعتمد الدراسة الواحدة على مؤشر واحد، وتختبره عبر مؤشرات فرعية في محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصحفية، علي عكس الدراسات العربية التي لم تتطرق لوضع مؤشرات محددة قابلة للقياس يمكن الاعتماد عليها في تقييم هذا النمط من الأداء.

وعلي مستوي مؤشرات تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، أوضحت النتائج ثمة اتفاق بين الباحثين في المدرستين العربية والأجنبية على مجموعة من مؤشرات القياس، تتبلور في مستوى الاستقلال المهني الذي يتمتع به المحررون داخل الصحيفة، إضافة لمدى تبني القيادات الصحفية لأساليب إدارية حديثة من شأنها تطوير الفكر الإداري والتنظيمي بالصحيفة، ومؤشر مدى استفادة الجهاز الإداري بالصحيفة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه، ومؤشر ملامح بيئة العمل ومدى ملائمتهاعلى نحو يساعد في تطوير الأداء المهني، وكذلك علاقات العمل السائدة بين العاملين داخل المؤسسة الصحفية، وهي نتيجة تمنح هذه المؤشرات درجة من الصدق والثبات.

إلا أن النتيجة الجديرة بالملاحظة، تجلت في شهادات أغلب القيادات الصحفية المدروسة، الذين أكدوا ضرورة الحاجة إلي دليل مؤشرات متكامل يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات الصحفية في تقييم أدائها، علي نحو يكشف لها نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ويمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي قد تشكل أحد السبل الهامة للخروج من الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي تشهدها صناعة الصحافة، مشيرين كذلك إلي أن هذا الدليل سيمكن الباحثين والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام من تقييم أداء المؤسسات الصحفية وفق أسس ومؤشرات موضوعية ليست متوفرة بالأساس لدي هذه المؤسسات، وهو ما سيركز عليه الفصل الخامس من الكتاب، حيث يعرض لدليل مؤشرات تفصيلي لتقييم أداء المؤسسات الصحفية سواء علي المستوي المهني، أو المستوي الاقتصادي، أو المستوي الإداري.

مراجع ومصادر الفصل الرابع

---

(1) محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط1 (القاهرة: عالم الكتب، 2004) ص 183.

(*)**عرض المؤلف الاستمارة على السادة المحكمين التالى أسماؤهم (وفقًا للترتيب الأبجدي):**

- د.محرز غالي الأستاذ المساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود خليل رئيس قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- د.مني عبد الوهاب الأستاذ المساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

(**) **عينة المقابلات موثقة (وفقاً للترتيب الأبجدي):**

- أحمد شلبي- رئيس قسم التحقيقات بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 11-7-2018.
- أحمد محجوب- مدير تحرير بجريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 14-7-2018.
- جمال أبو الفتوح- نائب رئيس تحرير جريدة الوفد، في مكتبه بمقر الجريدة، 15-8-2018.
- حاتم الشربيني- رئيس القسم الرياضي بجريدة الأهرام، في مكتبه بالجريدة، 21-6-2018.
- حاتم زكريا-رئيس لجنة المعايير وميثاق الشرف الإعلامي بالمجلس الأعلي لتنظيم الإعلام، في مكتبه، 28-8-2018.
- رامي رشدي- رئيس قسم التحقيقات بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 31-7-2018.
- زينب الدربي- نائب رئيس القسم الخارجي بجريدة الوفد، بمقر الجريدة، 15-8-2018.
- سامي جعفر- نائب رئيس قسم الديسك بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 6- 8- 2018.
- شادية السيد - رئيس قسم الحوادث بجريدة الوفد، بمقر الجريدة، 19-8-2018.
- شريف عارف- سكرتير التحرير التنفيذي لجريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 17-7-2018.
- صفاء صالح- نائب رئيس قسم التحقيقات بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 8-7-2017.
- عزت إبراهيم- مدير تحرير جريدة الأهرام سابقًا، رئيس تحرير الأهرام ويكلي حاليًا، في مكتبه بمؤسسة الأهرام، 26-6- 2018.
- مجدي الحفناوي- مدير إدارة التوزيع بجريدة المصري اليوم، في مكتبه، 19-7-2018.
- محمد الدسوقي إبراهيم- مدير تحرير جريدة الأهرام رئيس الديسك المركزي سابقًا، رئيس تحرير بوابة الأهرام حاليًا، في مكتبه بمقر الجريدة، 7-7-2018.
- محمد السيد صالح- رئيس التحرير السابق لجريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 4-7-2018.
- محمد الهواري- سكرتير تحرير جريدة المصري اليوم، في مكتبه بمقر الجريدة، 4-7-2018.
- محمد شعبان- مدير تحرير بمجلة الشباب بمؤسسة الأهرام، في مكتبه بمقر المجلة، 9-7-2018.
- مصطفي يسري- مسئول تغطية شئون مجلس الوزراء بجريدة الفجر، بمقر الجريدة، 31-7-2018.
- منال لاشين- رئيس تحرير جريدة الفجر، في مكتبها بمقر الجريدة، 13-8-2018.
- ناجي عبد العزيز- رئيس قسم الاقتصاد بجريدة المصري اليوم، بمقر الجريدة، 28-7-2018.
- نرمين حسين- مدير تحرير بجريدة الوفد رئيسة قسم المرأة، بمقر الجريدة، 15-8-2018.

(***) اقتصرت عينة الوثائق التي خضعت للتحليل على الأدلة المهنية والأخلاقية وتقارير الممارسة الصحفية لسبب رئيسي، هو عدم توافر أدلة لتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي صادرة عن المؤسسات أو حتى النقابات والجهات المنوطة بتقييم الأداء الصحفي سواء في مصر أو غيرها من الدول حسب عملية بحث موسعة أجراها المؤلف عبر شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات الرقمية، ومكتبات كليات وأقسام ومعاهد الإعلام.

(2) **هذه الدراسات هي:**

- شيماء أنور محمد على، تأثير التوجه نحو عولمة وسائل الإعلام على مستقبل الأداء المهني للصحافة العربية والدولية، دراسة لسيناريوهات التطور المستقبلي، 2012-2032، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2017)
- فوزي عبد الرحمن الزعبلاوى، التوجهات المهنية للقائمين بالاتصال نحو ضوابط النشر الصحفي الإلكتروني في مصر، **المجلة العلمية لبحوث الصحافة**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة العدد 11، يوليو- سبتمبر 2017، ص ص 227-295
- دهماني سهيلة، معايير قياس الأداء المهني لدي الصحفي الجزائري، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، مخبر علم الاجتماع والمنظمات بجامعة الجزائر، المجلد 1، العدد 10، 2017، ص ص 121- 131
- مها علاء الدين أحمد، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر، **رسالة ماجستير**(جامعة المنيا، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2014)

- Erik Bucy, Paul D'Angelo,. and Nichole Bauer,. "Crisis, Credibility, and the Press: A Priming Model of News Evaluation" Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p716263_index.html>

- شعيب عبد المنعم الغباشي، العوامل المؤثرة على الممارسة المهنية للمحررين العلميين في الصحافة المصرية: درسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 11، العدد 4، أكتوبر- ديسمبر 2013، ص ص 1-47.
- سحر فاروق الصادق، مدخلات تأهيل الصحفي المتخصص وتدريبه في النظم الإعلامية الأكاديمية والصحفية: دراسة مسحية، **المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام وبناء الدولة الحديثة (1-3 يوليو 2012)**، ص ص 929- 1007.
- عبد الكريم على الدبيسي، المعايير المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية: دراسة مسحية لأساليب الممارسة المهنية، **المجلة العراقية للمعلومات**، الجمعية العراقية للمكتبات والمعلومات، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، 2011، ص ص 79- 106
- أحمد عرابي حسين، أثر الخصائص المهنية والنفسية والاجتماعية للصحفيين الفلسطينيين على اتجاهاتهم نحو الاحتراف المهني، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).

- حسام محمد إلهامي، أثر العوامل المهنية والاجتماعية في الإنتاج الإبداعي للنص الصحفي، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).
- عمر حسين على جمعة، تأثير حرية الصحافة في مصر على الممارسة المهنية: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال خلال عامي 2004- 2005، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007).
- محمد أحمد محمد يونس، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال في الصحف الإماراتية الحكومية، **المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: مستقبل وسائل الإعلام العربية**، ج4، 3- 5-2005، ص ص 1431-1472.

- (3) Joseph Straubhaar, Fernando Paulino,. and Marcos Santuario,. "Ethic codes analyses and journalism in Brazil, ***Paper presented at the annual meeting of the ICA's 66th Annual Conference, Hilton Fukuoka Sea Hawk, Fukuoka, Japan***, 2016, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p1101542_index.html>

(4) أسماء حمدي عبد الحميد قنديل، المعايير الحاكمة للأداء المهني داخل غرف الأخبار بالصحف المصرية: دراسة حالة على عينة من الصحف المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2015).

(5) مهيرة عماد السباعي، تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2018).

(6) إسراء عبد الرحمن جمعة أحمد، إدارة المؤسسات الصحفية الخاصة في مصر في ضوء متطلبات الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على مؤسسات "المصري اليوم، والشروق، واليوم السابع"، **رسالة ماجستير** (جامعة بني سويف، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016).

(7) فيروز عبد الحميد جابر الشودب، مدى فعالية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصحفية المصرية: دراسة مقارنة على مؤسسة دار التحرير للطبع والنشر وجريدة الوطن، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية: كلية الآداب، قسم الإعلام، 2014).

(8) سالم فضل الله محمد، تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الصحفية في السودان: دراسة وصفية تحليلية على إدارة عينة من الصحف السودانية (2003 - 2005م)، **رسالة دكتوراه** (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2008).

(9) **These studies are**:

- Nick Richardson, Fake News and Journalism Education, **Asia Pacific Media Educator,** First Published 2 May 2017. P.P 1-9, available at: http://journals.sagepub.com.ugrade1.eul.edu.eg:2048/doi/pdf/10.1177/1326365X17702268
- AVIV OVADYA, What's Worse Than Fake News? The Distortion Of Reality Itself**, New Perspectives Quarterly**, Volume 35, Issue 2, First published: 23 April 2018, available at: https://doi.org/10.1111/npqu.12143

(10) **هذه الدراسات هي:**

– Kelling, Kimberly., Ethical, moral, and professional standards in journalism practice: A baseline definition of journalistic integrity", ***Paper presented at the annual meeting of the AEJMC, Chicago Marriott Downtown Magnificent Mile, Chicago, IL, Aug 09, 2017***, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p1281177_index.html>

- مناور بيان الراجحي، أخلاقيات نشر الجريمة في الصحافة الكويتية: دراسة مسحية على القائم بالاتصال في عينة من الصحف الكويتية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، العدد 4، مجلد 43، 2015، ص ص 250–289.
- ميرال صبري أبو فريخة، اتجاهات القائم بالاتصال لمفهوم حرية الصحافة وآليات الممارسات المهنية بعد المرحلة الانتقالية الثانية، **المؤتمر العلمي الدولي العشرون لكلية الإعلام جامعة القاهرة: مستقبل الإعلام المصري في ظل دستور 2014**، 22–23 يونيه 2014، ص ص51–115.
- نرمين الأزرق، الاستعانة بصحافة المواطن في مواقع الصحف المصرية بين تحقيق الحق في الاتصال وتطبيق أخلاقيات المهنة.. دراسة لإشكاليات وضوابط اتخاذ القرار لدى القائم بالاتصال، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 41، يوليو– سبتمبر 2012، ص ص 121– 161.
- DeVito, Allyson. "There is No Right Answer: What Does Media Ethics Mean to Journalism Students?" Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL, Aug 06, 2008, , available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p271900_index.html>
- Bowers, Peggy , Cultural Humanism as Journalism Ethics Corrective: Cases from Press Coverage of the Muslim World, **Paper presented at the annual meeting of the NCA 93rd Annual Convention, TBA, Chicago, IL, Nov 14, 2007,** , available at: http://citation.allacademic.com/meta/p193832_index.html
- Vujnovic, Marina. "Framing Professionalism and Ethics of Journalism and Public Relations: The Case of Armstrong Williams" **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany**, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p91980_index.html>
- عزة بدر، آليات الحد من التجاوزات الصحفية: مقارنة بين آليات الضبط الذاتي للصحافة في مصر وبعض الدول الغربية، **مجلة الدراسات الإعلامية**، العدد 114، مارس 2004.

- أمل السيد أحمد متولي دراز، سحر فاروق الصادق، أخلاقيات نشر الجريمة في الصحافة المصرية: دراسة تحليلية وميدانية على عينة من الصحف والقائمين بالاتصال، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثاني، 2003 ص ص 1147 – 1267.
- نجوى عبد السلام فهمي، جيهان إلهامي، تجاوزات الممارسة الصحفية في الصحافة المصرية، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث،2003. ص ص 887-942
- محمد عبد الرؤوف كامل، إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية الصادرة باللغة الانجليزية والتزامه بأخلاقيات المهنة ورضاه الوظيفي، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث، مايو 2003. ص ص 943-988.
- محمود منصور هيبة، أخلاقيات الممارسة الصحفية في الصحف المسائية: دراسة ميدانية مقارنة للقائمين بالاتصال في صحيفتي المساء والأهرام المسائي، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، ج3، مايو 2003، ص ص 999-1040.
- هبة أمين شاهين، أخلاقيات العمل الإخباري من وجهة نظر القائمين بالاتصال، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام جامعة القاهرة: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، الجزء الثالث، مايو 2003، ص ص 827- 886.
- أميمة محمد محمد عمران، القائم بالاتصال في الصحافة الإقليمية وأخلاقيات المهنة: دراسة ميدانية على عينة من القائمين بالاتصال الاقليمي بالصعيد، **مجلة كلية الآداب**، جامعة أسيوط، العدد 12، ديسمبر 2002، ص ص 1-75.
- أسما حافظ، المعالجة الصحفية لأخبار الجرائم والانحرافات المتصلة بالطفل، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث، المجلد الثاني، ص ص209- 267

(11) Magdalena Saldana, George Sylvie. and Shannon McGregor,Journalism-Business Tension in Swedish Newsroom Decision-Making, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014** , available at: (http://citation.allacademic.com/meta/p716053_index.html)

(12) Michael Martinez, To Catch a Predator:An Ethical Analysis of Sting Journalism, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL, May 21, 2009**, Available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p301127_index.html>

(13) Dan Berkowitz, Yehiel Limor, Professional Confidence and Situational Ethics: Assessing the Social-ProfessionalDialectic in Journalistic Ethics Decisions, **Journalism & Mass Communication Quarterly**, Vol. 80, 2003,pp. 783-801 ,

Available at: (http://journals.sagepub.com.ugrade1.eul.edu.eg :2048/ doi/ pdf/ 10.1177/10776990030800040)

(14) محمد سعد أحمد إبراهيم، المسئوليات الأخلاقية والقانونية للصحفيين وعلاقتها بالسمات الشخصية، **المؤتمر العلمي السنوي التاسع: أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق**، ج1، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2003، ص ص 103- 151

(15) فوزية عبدالله آل على، تصورات الإعلاميين لأدوارهم المهنية في وسائل الإعلام الإلكترونية الإماراتية والعوامل المؤثرة فيها، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 12، العدد 1، يناير – مارس 2013، ص 83-134.

(16) ميرال صبري أبو فريخة، اتجاهات القائم بالاتصال لمفهوم حرية الصحافة وآليات الممارسات المهنية بعد المرحلة الانتقالية الثانية، **المؤتمر العلمي الدولي العشرون لكلية الإعلام جامعة القاهرة: مستقبل الإعلام المصري في ظل دستور 2014،** 22-23 يونيه 2014، ص ص51-115.

(17) Kathryn Bell, Competitors, collaborators or compaions? Gossip and storytelling among political journalists in Northern Ireland, **Journal of the Society for the Anthropology of Europe**, Volume 3, Issue 2, First published: 31 December 2008, available at: https://doi.org/10.1525/jsae.2003.3.2.2

(18) نرمين زكريا خضر، اتجاهات القائم بالاتصال نحو مفهومي الحرية والمسئولية الاجتماعية للصحافة المصرية في الألفية الثالثة، **المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام بين الحرية والمسئولية، 1-3 يوليو 2008**، ص ص327-416.

(19) سلوي إبراهيم حسن دهمش، المدخل الإثنوجرافي لدراسة بيئة العمل الصحفي والقائم بالاتصال، بالتطبيق على عينة من الصحف الإلكترونية المصرية، **المؤتمر العلمي الثالث: المعهد العالي للإعلام بأكاديمية الشروق، نحو أجندة مستقبلية لبحوث الإعلام: إشكاليات التحول من النمطية إلى التجديد والإبداع**، القاهرة 23-24 إبريل 2018.

(20) خالد زكي أبو الخير، محددات صناعة القرار التحريري في الصحافة المصرية وانعكاساتها على الأداء المهني، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2017)

(21) Mel Bunce, Management and resistance in the digital newsroom, **Journalism**, First published date: February-03-2017,p.p 1-16, available at: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1464884916688963

(22) **هذه الدراسات هي:**

- Roslina Abdul Latif, A Study on the Decision Making Process in Public and Private Broadcast Newsrooms in Malaysia, **Athens Journal of Mass Media and Communications**, 2014,p.p1-24, available at: https://www.atiner.gr/journals/media/2014-1-X-Y-Latif.pdf

-سهير عثمان عبد الحليم، علاقة الضغوط السياسية في فترات التحول الديمقراطي بالأداء الصحفي وتأثيره على المنتج النهائي، **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال**، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الرابع، السنة الثانية- يناير/ مارس 2014، ص ص134- 149.

- Scott Gehlbach and Konstantin Sonin, Government Control of the Media, **Paper presented at the annual meeting of the APSA 2008 Annual Meeting, Hynes Convention Center, Boston, Massachusetts**, Aug 28, 2008, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p278476_index.html
- Kris KODRICH, The Role of State Advertising in Latin American Newspapers: Was the Demise of Nicaragua's Barricada Newspaper Political Sabotage?. **Bulletin of Latin American Research**,Vol 27,2008, p.p 61–82، available at: wileyonlinelibrary.com doi:10.1111/j.1470-9856.2007.00257.x

- هشام محمد عبد الغفار محمد، محددات السياسة التحريرية لصحيفة وطني إزاء التحولات السياسية في مصر خلال الفترة من 1970 على 1981، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد السادس والعشرون، يناير – مارس 2006،.ص ص 427- 478.

- جمال عبد العظيم أحمد، بناء الأجندة الإخبارية في الصحف المصرية اليومية، دراسة تطبيقية على صحيفتي الأهرام والوفد، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مجلد 4، العدد المزدوج يناير / ديسمبر 2003، ص ص 127 – 161.

(23) Tomás Undurraga, Making News, Making the Economy: Technological Changes and Financial Pressures in Brazil, **Cultural Sociology**, Vol. 11, 1: 2017,p.p7-96 ,available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1749975516631586

(24) أحمد سيد عبد العظيم، العوامل التنظيمية المؤثرة على المسؤلية الاجتماعية للصحافة المصرية، دراسة تحليلية وميدانية في الفترة (200-2012)، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2015)

(25) Magdalena Saldana, George Sylvie، and Shannon McGregor، Journalism-Business Tension in Swedish Newsroom Decision-Making, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association 64th Annual Conference, Seattle Sheraton Hotel, Seattle, Washington, May 21, 2014** , available at: http:// citation.allacademic.com/meta/p716053_index.html

(26) عماد الدين على أحمد جابر، تطور دراسات القيم الإخبارية في المدرستين الأكاديميتين الغربية والعربية في الفترة من 1992 حتى عام 2012 والعوامل المؤثرة فيها، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 46، يناير- مارس 2014، ص ص129-195.

(27) Tina Tomazic،Ethical Challenges and Covert Advertising in Slovenian Press, **Paper presented at the annual meeting of the Designing and Building Research Network Maps: Trends in International and Latin American**

Communication Research, School of Communications of the Pontificia Universidad Universidad Católica de Chile, in the campus Casa Central, Alameda 340, Santiago, Chile, Oct 18, 2012, available at:
http://citation.allacademic.com/meta/p600905_index.html
(28) Martine Robinson Beachboard, and John C. Beachboard. Newspapers in Slovenia: (Re)Constructing Print Journalism on the Fault Lines of History, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton New York, New York City, NY, 2009-05-25**, available at:
<http://www.allacademic.com/meta/p14351_index.html>
(29) Richard Robert Gross, Small newspapers, big changes: Awareness of market - driven journalism and consequences for community newspapers, **Unpublished Doctoral Dissertation (PHD)**, University of Missouri - Columbia,2005, availableat:
https :// search. proquest.com/docview/305449884?accountid=37552
(30) Frank R. Baumgartner and Laura Chaqués Bonafont, All News is Bad News: Newspaper Coverage of Political Parties in Spain**, Political Communication,** Vol. 32 , Issue. 2,2015, p.p268-291, available at:
http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10584609.2014.919974
(31) Michael Brueggemann، Patterns of Transnational News Making: Reconstructing the Biographies of European News Stories, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, Boston, MA, May 25, 2011,** available at: http://citation.allacademic.com/meta/p488753_index.html
(32) منى المراغي أحمد محمد، محددات تشكيل أطر مضمون الخطاب السياسي بالصحف القومية والحزبية والخاصة: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2009).
(33) محمد محمود عبد الفتاح نصر الدين، الصحف المصرية الصادرة عن شركات مساهمة: دراسة تقويمية للفن الصحفي والأداء المهني، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2005).
(34) أسامة عبد الرحيم على، العوامل المؤثرة في معالجة القائم بالاتصال لقضايا تطوير التعلم، **المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام وتحديث المجتمعات العربية،** الجزء الثالث، مايو 2003، ص ص827- 886.

(35)Matt Carlson, Dueling, Dancing, or Dominating? Journalists and Their Sources. **Sociology Compass,** Vol.3, p.530,2009, available at: wileyonlinelibrary.com doi:10.1111/j.1751-9020.2009.00219.

(36) أميمة محمد عمران، مصداقية المصادر لدي القائم بالاتصال في الصحافة المصرية: دراسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع والثلاثون، يوليه – ديسمبر 2009،. ص ص469-532.

(37) أسما حسين حافظ، القائم بالاتصال في الصحافة الإقليمية: دراسة ميدانية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد العاشر، يناير- مارس 2001، ص.ص109 -178.

(38) جيهان إلهامي، صفحة الشئون البرلمانية في الصحافة القومية: دراسة للمضمون والقائم بالاتصال، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام،** كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث، يوليو- سبتمبر 2000، ص ص 1 -72.

(39) **هذه الدراسات هي:**

- Anthony C. Adornato, Forces at the Gate: Social Media's Influence on Editorial and Production Decisions in Local Television Newsrooms, **Electronic News**, Vol. 10(2), 2016,p.p 87-104, available at: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/1931243116647768
- Mary Ann Chambers, Old media, new media: Is the news release dead yet? How social media are changing the way wildfire information is being shared, **unpublished master's thesis**, Colorado State University, 2015, available at: http ://dissertation. com/abstracts? page=100980

أمل السيد دراز، استخدامات شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصفحات المتخصصة، المجلة العلمية لبحوث الصحافة، قسم الصحافة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني، أبريل- يونيه 2015، ص ص 79-109.

- Matthias Revers، The Twitterization of News Making: Transparency and Journalistic Professionalism**, Journal of Communication,** Vol 64, 2014, p.p 806–826. available at: onlinelibrary.wiley.com/doi:10.1111/jcom.12111
- Natalia Vasilendiuc,New Technology, New Professional Practices: On Office and Copy-Paste Journalism: A Study on the Sourcing Practices in Romanian News Media, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Sheraton Phoenix Downtown, Phoenix, AZ, May 24, 2012,** available at: :<http://citation.allacademic.com/meta/p552916_index.html>

- Matthew James Kushin,Tweeting the issues in the age of social media? Intermedia agenda setting between the "New York Times and Twitter,**Unpublished Doctoral Dissertation (PHD)**, Washington State University, 2010, available at: http://www.dissertations.wsu.edu/Dissertations/Spring2010/m_kushin_041510.pdf

- أمل محمد أمين يوسف، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير الأداء الصحفي: دراسة تطبيقية على عينة من الصحف القومية والحزبية المصرية، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007)

- حسام محمد إلهامي، تأثير التطور في تكنولوجيا الصحافة على نظم التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني للصحفيين في مصر.. دراسة تتبعية في الفترة من 1985 إلى 2000، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2004)

- نوال الصفتي، إعداد القائم بالاتصال في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة..دراسة تقويمية نقدية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر، يوليو- سبتمبر 2001، ص ص 77- 109.

(40) الهيئة الوطنية للصحافة، **مدونة السلوك المهني لتغطية الانتخابات الرئاسية في مصر،** القاهرة، 2018.

(41) التقرير السنوي الأول للمجلس الأعلي لتنظيم الإعلام في مصر: **حالة الإعلام في مصر**، (2018).

(42) كارولينا كنوتي وآخرون، ترجمة: شيرين عبد الرازق، **الدليل الإعلامي للممارسات المهنية والأخلاقية**، المؤسسة الفنلندية للتعليم المستمر . 2016.KVS

(43) منظمة البحث عن أرضية مشتركة، **دليل الصحفي المهني: من أجل مقاربة إيجابية للمرأة في الإعلام**، المغرب، 2016.

(44) المجلس العربي للطفولة والتنمية، برنامج الخليج العربي للتنمية " أجفند"، **إعلام صديق للطفولة: المبادئ المهنية لمعالجة الإعلام العربي قضايا حقوق الطفل**، القاهرة، 2016.

(45) ياسر عبد العزيز، **دليل الإرشادات التحريرية للصحفيين المصريين**، النادي الإعلامي بالمعهد الدنماركي المصري للحوار، القاهرة، 2015.

(46) ----------------، **مدونة السلوك المهني للإعلاميين**، القاهرة، مركز دعم لتقنية المعلومات، برنامج استقلالية الإعلام، 2015.

(47) اللجنة التأسيسية لنقابة الإعلاميين، **مدونة السلوك المهني للأداء الصحفي والإعلامي**، القاهرة، نقابة الإعلاميين تحت التأسيس، 2015.

(48) وثيقة جريدة المصري اليوم: **القيم التحريرية والقيم المؤسسية**، 2014.

(49) دستور اليوم السابع، **الدليل التحريري لمؤسسة اليوم السابع الصحفية: نحو مدرسة صحفية جديدة** (القاهرة: دار حواديت للنشر، 2014).

(50) ياسر عبد العزيز، **دليل المعايير المهنية في الكتابة الخبرية**، القاهرة، مركز دعم لتقنية المعلومات، برنامج استقلالية الإعلام، 2013.

(51) طوبي مندل، وآخرون، **تقييم كلي تطوير قطاع الاعلام في جمهوريه مصر العربيه باعتماد مؤشرات تطور وسائل الإعلام والاتصال حسب منظمة الأمم المتّحدة للتربية والعلوم والثقافة**، مكتب اليونسكو بالقاهرة، 2013.

(52) مروة عبد الهادي ثابت، العوامل المؤثرة على الاداء المهنى للقائم بالاتصال بوكالة انباء الشرق الأوسط، **رسالة ماجستير** (جامعة أسيوط، كلية الآداب، قسم الصحافة، 2016).

(53) لبني محمد محمود أحمد النجار، الضغوط المهنية والإدارية التي تمارس على القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة الزقازيق، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013).

(54) وسام كمال محمود الحنبلي، العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال في المواقع المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2011).

(55) محرز حسين غالي، أساليب تنظيم وإدارة الجهاز التحريري بالصحف المصرية وعلاقتها بالاستقلال المهني للمحررين ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، يوليه- ديسمبر 2010، ص ص 121- 197.

(56) إيمان متولي عرفات، حرية الصحافة في الكويت وتأثيرها على الممارسة الصحفية في الفترة من 2003 إلى 2007، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2007).

(57) حسن محمد عبد الرحمن أبو حشيش، بيئة العمل في الصحف الفلسطينية: دراسة لواقع الصحف والقائم بالاتصال، **رسالة دكتوراه** (جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات الإعلامية، 2004).

(58) محمد على محمد ثابت، إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلى على غزة عام 2014 م وانعكاسها على الأداء المهنى: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** (فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب، 2017).

(59) هبة ربيع رجب، الأبعاد التنظيمية والإدارية في المواقع الإخبارية المصرية وعلاقتها بالمضمون الإخباري: دراسة مسحية، **رسالة دكتوراه** (جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام، 2016).

(60) Angela powers and soonate an، The effects of ownership structure in news coverage in the united states , **Observatorio (OBS*) Journal**, vol 8, (2012), p.p 13-27, available at: http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/viewFile/220/230

(61) Frank Esser,Nguyen Vu, and Hong Nga، Politicians News Management Style and Journalists Response: Determinants of Political News Cultures in Britain, Denmark, France, Germany, Italy, Mexico, Spain, and the United States, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, 2009**, available at:
<http://citation.allacademic.com/meta/p297903_index.html>

(62) محرز حسين غالى، رؤية القائمين بالاتصال لتأثيرات التكنولوجيا الحديثة على المناخ التنظيمي وعلاقات العمل السائدة بالصحف المصرية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام- جامعة القاهرة، العدد 32، أكتوبر – ديسمبر 2008، ص ص 451: 510.

(63) مها شبانة أحمد الوحش، تأثير توظيف الإعلام الجديد على الجوانب الإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة مقارنة، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية، كلية اللآداب، قسم الإعلام، 2016).

(64) شيماء عبد الرحمن مكاوي السيد، العلاقة بين نظم الإدارة الصحفية وكفاءة الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحافة المصرية في ظل استخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية: دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2013).

(65) رحاب هاني جاد الله، توظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة وتأثيراته على الجوانب الاقتصادية والإدارية في المؤسسات الصحفية: دراسة ميدانية على الصحافة المصرية والبريطانية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2013).

(66) هيثم عبد الرحيم عثمان، توظيف الحاسوب في إدارة المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية على صحيفتي الرأي العام والصحافة في الفترة من 2007-2008، **رسالة ماجستير** (السودان، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2009).

(67)عبد الجواد سعيد ربيع، استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية للحاسبات الإلكترونية وآثرها في جودة الخدمة، **ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام، جامعة القاهرة: مستقبل وسائل الإعلام العربية**، ج3، 3-5 مايو 2005.

(68) Sudeshna Devi, Understanding Indian Newsroom: A Review of Select Ethnographi Texts , **Society and Culture in South Asia,** vol 3, No(1), 2017, p.p 101–107،available at: sagepub.in/home.navn DOI: 10.1177/2393861716689148

(69) محرز حسين غالي، تأثير التحولات فى ثقافة غرف الأخبار والبيئة التنظيمية الجديدة على أجندة البحث العلمى فى حقل دراسات إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها : رؤية تحليلية نقدية، **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال** - كلية الإعلام - جامعة الأهرام الكندية، ع17، يونيو 2017

(70) فاطمة الزهراء عبد الفتاح إبراهيم، أثر التحولات التكنولوجية في إنتاج وتقديم المضمون في الصحافة المصرية في إطار تعدد المنصات، **رسالة دكتوراه** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2015).

(71) نيفين حسن أحمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة ميدانية على القائم بالاتصال، **رسالة ماجستير** (فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية الآداب، 2017).

(72) مها علاء الدين أحمد، العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال بالمؤسسات الصحفية في مصر، **رسالة ماجستير** (جامعة أسيوط، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2014).

(73) نسرين رياض عبدالله، تأثير بيئة العمل الصحفي على القائمين بالاتصال في الصحف المصرية والأردنية: دراسة تحليلية مقارنة في الفترة من 2010- 2011، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2012).

(74) Kathleen M. Ryan, The performative journalist: Job satisfaction, temporary workers and American television news, **Journalism**, Vol. 10, issue 5,2009, pp. 647-664, available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1464884909106537

(75) Li-jing Arthur Chang, and Brian L Massey, Factors Related to Journalist Job Satisfaction: Meta-Analysis and Path Model, **Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL, Aug 06, 2008**, available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p272124_index.html>

(76) Kris Kodrich, and Claudia Mellado Ruiz, Chiles Regional Journalists in the 21st Century: Attitudes, Behaviors, and Job Satisfaction of News Media Professionals in Southern Chile, **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA, May 23, 2007,** available at: <http://citation.allacademic.com/meta/p171704_index.html>

(77) صابر حارص محمد، اللامعيارية في العمل الصحفي: مصر نموذجًا، **المجلة الصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجد الثامن، العدد الرابع، أكتوبر- ديمسبر 2007، ص ص 1- 68.

(78) Qingmiao Hu, Are United States business journalists happy? A survey of business journalists' job satisfaction and related demographic and career factors, unpublished master's thesis**, University of Nevada, 2005.**

(79) مارجريت سمير ساويرس، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للقائمات بالاتصال في الصحافة المصرية، رسالة ماجستير (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2005).

(80) محرز حسين غالي، العوامل الإدارية المؤثرة على السياسة التحريرية للصحف المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2003).

(81) مرعي مدكور، الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية: دراسة ميدانية على عينة من الصحفيين، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 18، يناير-مارس 2003، ص ص 185: 235.

(82) مروة محمود أحمد عبد الحميد، تأثير المنافسة على سياسات تسويق الصحف المصرية: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2018)

(83) محرز حسين غالي، محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة ورؤية الصحفيين والقيادات الصحفية المصرية لإستراتيجيات إدارة هذه الأزمة وتأثيراتها الراهنة والمستقبلية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 55، يناير – مارس 2016، ص ص 1- 101.

(84) حمادة عيد محمدي رضوان، استخدام أساليب ومعايير المراجعة الإدارية في تقييم كفاءة وفعالية النشاط التسويقي في مؤسسة الأهرام الصحفية: دراسة تطبيقية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، ع2، إبريل 2015، ص ص 533- 561.

(85) Tom Björkroth & Mikko Grönlund, The Growth of Leading Regional Newspapers, Nordicom Review 35 (2014) 1, pp. 115-133, available at:
https://core.ac.uk/download/pdf/43557350.pdf

(86) مني عبد الوهاب أبو الوفا، العوامل المؤثرة في توزيع الصحف في مصر: دراسة ميدانية على عينة من موزعي الصحف، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، المجلد 12، العدد 2، إبريل- يونيو 2013. ص ص 381- 424.

(87) محرز حسين غالي، محددات الأداء الاقتصادى للمؤسسات والمشروعات الصحفية المصرية وعلاقتها باتجاهات الصحفيين نحو طبيعة أسواق المنافسة السائدة وأساليب تنظيمها والعوامل المؤثرة فيها، **المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر لكلية الإعلام جامعة القاهرة: الإعلام ونشر ثقافة الديمقراطية**، 23-25 إبريل 2013، ص ص 187- 269.

(88) Ignacio Siles and Pablo J. Boczkowski, Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. **New Media and Society**, 14(8), 2012, p.p 1375-1394.available at: DOI: 10.1177/1461444812455148

(89) أبرار فهد الميع، اقتصاديات المؤسسات الصحفية في دولة الكويت: دراسة في التمويل والتكلفة والعائد، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد، 2012)

(90)هاني فوزي عبد الغني خلاف، فاعلية المواقع الصحفية الإلكترونية على تسويق المضمون، **رسالة ماجستير** (جامعة المنوفية، كلية الآداب، قسم الإعلام، 2012)

(91) أمنية مصطفي حامد، اقتصاديات إدارة المواقع الإخبارية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على عينة من المواقع المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، قسم الصحافة، 2010)

(92) Richard van der Wurff and Piet Bakker, Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries, **Journal of Media Economics**, 21:28–52, 2008, available at: DOI: 10.1080/08997760701806827

(93) Marcus Asplund ,Rickard Eriksson and Niklas Strand, Prices, Margins and Liquidity Constraints: Swedish Newspapers, 1990–1992, **economica**, Vol 72, Iss286, May 2005, P.P 349-359

(94) Barry R. Litman and Janet Bridges, An Economic Analysis of Daily Newspaper Performance, New§paper Research Journal, Vol. 7, No. 3, Spring, 1986. available at: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/073953298600700302

الفصل الخامس

دليل مؤشرات
تقييم الأداء الصحفي

د. خالد زكي

تمهيد

إذا كانت الكثير من الدراسات قد أشارت إلي ثمة اختلاف بين الباحثين بشأن مؤشرات قياس الأداء الصحفي ومحدداته سواء علي المستوى المهني، أو المستوى الاقتصادي، أو علي المستوي الإداري، وغياب الاهتمام بالتقييم الدوري لأداء المؤسسات الصحفية المصرية، لعدم وجود مؤشرات موضوعية محددة يمكن في ضوئها القياس، فإن المؤلف يعرض في إطار هذا الفصل تصورًا لدليل مؤشرات متكامل يمكن الباحثين والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام من تقييم أداء المؤسسات الصحفية والإعلامية، ويساعد تلك المؤسسات ذاتها في تقييم أداء محرريها، وقياس وضعها التنافسي في السوق الصحفية.

ويعرض المؤلف لدليل مؤشرات تقييم الأداء الصحفي، عبر سبعة محاور رئيسية، علي النحو التالي:

- مبررات إصدار الدليل.
- أهداف الدليل.
- منهجية بناء الدليل.
- التعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل.
- مؤشرات الدليل.
- الجهات المستفيدة من الدليل.
- رؤية مستقبلية لكيفية تطبيق الدليل على المستويين الأكاديمي والمهني.

المحور الأول: لماذا هذا الدليل؟

يأتي هذا الدليل انطلاقًا من الاعتبارات التالية:

- رغم انشغال كثير من الباحثين في المدرستين العربية والغربية منذ فترات طويلة بتحليل وتقييم الأداء الصحفي، إلا أن الجهود البحثية في المدرستين، لم تسفر عن دليل مؤشرات متكامل يتم الاحتكام إليه عند تقييم أداء المؤسسات الصحفية سواء علي المستوى المهني أو المستوي الإداري أو المستوى الاقتصادي، وهي النتيجة التي رصدها المؤلف عبر دراسة تحليلية لــ121 دراسة عربية وأجنبية ركزت علي تقييم الأداء الصحفي خلال الفترة من 2000 حتي 2018.

- اجتهدت مؤسسات محلية وإقليمية ودولية في صياغة أدلة مهنية وأخلاقية تتضمن مؤشرات لقياس وتقييم الأداء الإعلامي بوجه عام، والأداء الصحفي بوجه خاص، بعضها يرتبط بالاشتراطات المهنية لمزاولة الصحافة، وبعضها يرتبط بأخلاقيات الممارسة المهنية، إلا أن الإشكالية الرئيسية لها تبلورت في كونها لم تذكر إجراءات الوصول لهذه المؤشرات، وهو ما يشير إلى ثمة غياب المنهجية في إعدادها، ويؤكد أهمية تفنيدها، وعدم الاعتماد على مؤشراتها في الدراسات والبحوث الأكاديمية دون ضبطها وتحديدها وبناء مؤشرات فرعية لها،على نحو يمكن الباحثين من قياس وتقييم الأداء بكفاءة وفعالية، فضلًا عن اقتصارها علي مؤشرات تقييم الأداء علي المستوي المهني دون المستويين الإداري والاقتصادي.

- أغلب المؤسسات الصحفية المصرية- حسب شهادات القيادات التي أجري المؤلف معها المقابلات، ليست لديها مؤشرات واضحة ومحددة قابلة للقياس يمكن الاحتكام إليها في تقييم أدائها المهني، وأدائها الإداري، وأدائها الاقتصادي، بل قد تستند في بعض الأحيان لمعايير شخصية أو اجتهادات ذاتية من قبل القيادات لتقييم العاملين بالمؤسسات، ما يترتب عليه عدم موضوعية التقييم.

- أشار بعض أفراد العينة من الخبراء والقيادات الصحفية- ممن أجري معهم مؤلف الدليل مقابلات- إلى أن عملية التقييم – إن وجدت في بعض الصحف- فهي "موسمية"، حيث تهتم الصحف بتقييم داخلي لمحرريها ووضعها التنافسي والمالي

لكن على فترات زمنية متباعدة، كما أنها جهود ذاتية من قبل بعض رؤساء الأقسام، وليست ذات طابع مؤسسي، مرجعين السبب في ذلك لعدم وجود مؤشرات موضوعية يمكن الاحتكام إليها عند التقييم، وعدم إيمان بعض القيادات التحريرية بعملية تقييم الأداء، ومدي اهميتها للمؤسسات الصحفية، لا سيما في ظل الأزمات الاقتصادية التي تهدد صناعة الصحافة.

- رغم أن الجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام في مصر، وعلي وجه التحديد، المجلس الأعلي لتنظيم الإعلام، يصدر تقريرًا موسعًا حول أداء وسائل الإعلام، إلا إنه يركز على مدى التزام الصحف بالمعايير المهنية والأخلاقية، دون التطرق لتقييم الأداء الإداري، وقياس كفاءة الأداء الاقتصادي بشكل تفصيلي، رغم أنه لا يمكن فصلهما بأي حال عن الأداء المهني.

المحـور الثانـي: أهداف الدليل

تتمثل الأهداف الرئيسية للدليل، فيما يلي:

– مساعدة الباحثين والأكاديميين والجهات المنوطة بتنظيم شئون الصحافة والإعلام في تقييم أداء المؤسسات الإعلامية بوجه عام، والصحفية بوجه خاص، وفقًا لمؤشرات موضوعية ومحددة وقابلة للقياس.

– تمكين المؤسسات الصحفية من تقييم أداء المحررين العاملين بها، وقياس مكانتها التنافسية في السوق، وفق مؤشرات علمية قابلة للقياس، ما يساعدها في رصد أوجه التميز، وكذلك أوجه القصور، وكذلك الفرص المتاحة أمامها في السوق الصحفية، والتحديات التي تواجهها.

– تعريف الباحثين والقيادات الصحفية، بالخطوات المنهجية والإجرائية اللازمة لعملية تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة، وكذلك بالمصطلحات والمفاهيم المتداخلة المرتبطة بتلك العملية، علي نحو يمنع التداخل بينها، كالتداخل بين مصطلحي تقييم الأداء وتقويم الأداء.

– توعية الباحثين والقيادات الصحفية، بأهم الأدوات البحثية، والنظريات العلمية، والمناهج، ووحدات القياس، والآليات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء.

– تقويم أداء المؤسسات الصحفية، في ضوء ما يطرحه الدليل من مؤشرات علمية محددة يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ الإجراءات التصحيحية لنقاط الضعف التي تكشفها المتابعة الدورية لنتائج عملية تقييم الأداء.

المحور الثالث: منهجية بناء الدليل

اتبع المؤلف عدة خطوات منهجية وإجرائية في بناء الدليل، **هي:**

على المستوى التحليلي:

حلل مؤلف الدليل نحو 121 دراسة عربية وأجنبية، و12 دليل ومدونة وتقرير، بغرض استخلاص أهم المؤشرات التي اعتمدت عليها في تقييم الأداء الصحفي، وقياس مدي كفائته، **وهي:**

- دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني "Meta Analysis" لمؤشرات تقييم الأداء المهني في دراسات وبحوث الصحافة.
- تحليل مؤشرات قياس الأداء المهني الواردة في الأدلة والمدونات المهنية والأخلاقية وتقارير الممارسة الصحفية، باستخدام أداة «تحليل الوثائق».
- دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني "Meta Analysis" لمؤشرات تقييم الأداء الإداري في دراسات وبحوث الصحافة.
- دراسة نقدية باستخدام أسلوب تحليل المستوى الثاني "Meta Analysis" لمؤشرات قياس الأداء الاقتصادي في دراسات وبحوث الصحافة.

علي المستوى الميداني:

- إجراء 21 مقابلة متعمقة مع عدد من القيادات الصحفية، ورصد أبرز المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأداء.

المراجعة والتحكيم:

- مراجعة مؤشرات تقييم الأداء في بعض دراسات وبحوث العلوم الإدارية[*] والاسترشاد بها في صياغة مؤشرات الدليل.
- عرض الدليل على عدد من خبراء الصحافة والإعلام[**] وتعديل صياغة بعض المؤشرات في ضوء ما أبدوه من تعليقات ترتبط بصياغة المؤشرات، وإجراءات قياسها.

شكل رقم (1)

منهجية بناء الدليل

تحليلي
- تحليل ١٢١ دراسة عربية وأجنبية.
- تحليل ١٢ دليل ومدونة مهنية.

ميداني
- إجراء ٢١ مقابلة مع قيادات صحفية من مؤسسات مختلفة.

المراجعة والتحكيم
- مراجعة مؤشرات الدليل في ضوء المدرسة الإدارية.
- تحكيم الدليل من الخبراء

المحور الرابع: تعريفات إجرائية للمصطلحات الواردة في الدليل

- **الأداء (Performance):** هو أي عمل أو نشاط يؤديه كل من يعمل بالمؤسسة الصحفية سواء كان محررا أو رئيس قسم أو مدير تحرير، أو رئيس تحرير، أو رئيس مجلس إدارة، أو أي موظف في القطاعات الفرعية للمؤسسة، في إطار المهام والمسئوليات المسندة إليه، أي إنه العملية التي تؤدي إلى مخرجات يمكن الحكم عليها وفق مؤشرات تحدد مدى النجاح في تنفيذ المهام المسندة إلى المكلف بالعمل.

- **مكونات الأداء:** الأداء كعملية (Process) لها مدخلاتها «المهام المطلوبة في إطار الأهداف المنشودة» التي تترجم في إطار مجموعة من الأنشطة الإجرائية «العمليات التنفيذية» إلى «مخرجات» "النتائج التي تم الوصول إليها"، **فهي محددة بثلاثة أبعاد، هي:**

أ- القدرة: مدى استطاعة الفرد على تأدية عمله في إطار المهام المطلوبة منه بدرجة من الإتقان والكفاءة، وهي حصيلة متغيرين: المعرفة، أي مدى إلمامه وفهمه الجيد للمهام المطلوبة منه، والمهارة: ما يتمتع به من مهارات تمكنه من تحقيق مهامه بكفاءة وفعالية.

ب- الرغبة: أي دوافع الفرد، وحماسه لأداء المهمة المكلف بها، وتحكمها متغيرات فرعية كاتجاه الفرد نحو المهمة المطلوبة منه، دوافعه لإنجازها، تقديره لحجم الفائدة التي ستعود عليه من إنجازها.

ج- بيئة العمل: مناخ العمل الذي توفره المؤسسة على نحو يمكن العامل أو الموظف من تأدية أدواره ومهامه.

- **تقييم أو قياس الأداء (Performance Measurement):** عملية يمكن من خلالها قياس ما تحقق من الأهداف المنشودة للمؤسسة الصحفية، وفقًا لمعايير موضوعية وموضحة سلفًا، وكذلك ما لا يتحقق من أهدافها، وتشخيص أسباب ذلك، أي إن تقييم الأداء يجيب عن تساؤل رئيسي: أي من الأهداف المنشودة نجحت فيها المؤسسة؟ وأي منها لم تنجح في تحقيقه؟ وما أسباب فشلها؟

- **تقويم الأداء (Performance Evaluation):** مجموعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذها المؤسسة الصحفية في ضوء نتائج تقييم الأداء، على نحو يضمن لها تصحيح مسار تنفيذ الأهداف والمهام المنشودة، بحيث تحقق أعلي النتائج بكفاءة وفعالية.

ومصطلح تقويم الأداء أشمل وأعم من تقييم الأداء، لأنه يتضمن في جوهره المصطلح الأخير، بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية التي تبنتها المؤسسة لتعديل مسار تنفيذ أهدافها.

- **مؤشرات تقييم الأداء (Key Performance Indicators (Kpis:** مجموعة المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسات الصحفية، سواء على مستوى العاملين بها، أو على مستوى أداء القطاعات المختلفة، أوعلى مستوى أداء المؤسسة ككل في علاقتها بالمجتمع، بعضها "كمي" مثل ما يتعلق بعدد النسخ التي يتم توزيعها وعوائد الأرباح المتحققة من الإعلانات، وبعضها نوعي أو وصفي مثل رضا الجمهور عن أداء المؤسسة الصحفية، وهي في النهاية معايير تعكس مدى تقدم المؤسسة نحو الأهداف المنشودة، ولابد أن تقاس رقميًا بعد تصنيفها في مقاييس محددة.

- **فعالية وكفاءة الأداء:** الفاعلية تعني الوصول إلى الهدف المطلوب، أما الكفاءة فهي محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، وبالتالي، فالمفهومان متلازمان لبعضهما البعض.

- **مؤشرات كفاءة الأداء:** مجموعة المعايير التي يستدل بها على إيجابية أداء المؤسسة الصحفية أو نجاح قطاع ما أو وحدة أو إدارة ما داخلها، في تحقيق رسالتها وأهدافها، فمثلًا من بين المؤشرات التي يستدل بها على نجاح مؤسسة صحفية ما: زيادة أرقام توزيع إصدارتها، وعوائد أرباحها من الإعلانات، وثقة القراء فيها.. وغيرها.

- **الأداء المهني للصحيفة (Professional Performance):** أن تلتزم الصحيفة بالمعايير المهنية والضوابط الأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي، في جميع إصدارتها، وبالتالي، فهو يتضمن مستويين، الأول يتعلق بالمعايير المهنية للتغطيات الصحفية مثل الدقة والموضوعية، الثاني يرتبط بأخلاقيات المهنة، والتي يمكن تصنيفها في ضوء

أخلاقيات جمع ونشر المواد الصحفية، أخلاقيات نشر الصور والرسوم، أخلاقيات مرتبطة بتعامل الصحفي مع مصادره، وأخلاقيات مرتبطة بنزاهة الصحفي.

- الأداء الإداري للصحيفة (Managerial Performance): مدى قدرة المؤسسة الصحفية على تهيئة بيئة العمل وخلق مناخ مناسب، ووضع خطط واضحة المعالم تحدد الأهداف المنشودة للمؤسسة الصحفية، وكذلك المهام المطلوبة من كل قطاع في إطار تحقيقها، وآليات التنفيذ، ومؤشرات النجاح، أي أن الأداء الإداري يستهدف تطويع جهود الإدارات المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

- الأداء الاقتصادي للصحيفة (Economic Performance): الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة الصحفية، من حيث مدى قدرتها على توجيه مدخلاتها وإمكانياتها المادية والبشرية، للحصول على مخرجات بأقل تكلفة تدر لها أعلى ربحية وتزيد من حصتها السوقية، ووضعيتها التنافسية في السوق.

- محددات الأداء الصحفي(Determinants Of Journalistic Performance):
مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء «المهني، الإداري، الاقتصادي» للمؤسسات الصحفية، وبعضها داخلي يتعلق بعوامل السياسة التحريرية، ونمط الملكية، والتوجهات المهنية والفكرية لرئيس التحرير، وبعضها خارجي يتصل بالعوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والمجتمعية والتكنولوجية.

- مقياس الأداء: أداة للوصف الكمي لمجموعة المؤشرات والمعايير التي تم الاحتكام إليها في تقييم أداء المؤسسات الصحفية، وبمعني آخر فالمقياس يضم مجموعة من المؤشرات التي تقدم توصيفًا كميًا بشأن العناصر المكونة للظاهرة موضع الدراسة.

- آلية التقييم: الآلية المتبعة من قبل المؤسسة الصحفية في تقييم أداء العاملين بها مثل تقارير رؤساء الأقسام كآلية لتقييم أداء المحررين، ومن منظور بحثي الآلية التي يوظفها باحثو الإعلام لتقييم أداء المؤسسات الصحفية.

- **الحصة السوقية للصحيفة:** أحد مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الصحفية التي تعكس حجم مبيعاتها ووضعها التنافسي في السوق، أي إنها النسبة المئوية لمجموع مبيعات الصحيفة في السوق خلال فترة زمنية محددة، وقسمتها على إجمالي مبيعات المؤسسة الصحفية.

- **الوضع التنافسي للصحيفة:** مجموعة السمات التي تتمتع بها الصحيفة، وتشكل نقاط قوة تمكنها في منافستها مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

- **التحليل البيئي الرباعي (Swot Analysis):** أسلوب تحليل تستخدمه المؤسسات الصحفية وغير الصحفية في تقييم أدائها، مستندًا إلى أربعة محددات رئيسية: نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة أمام المؤسسة الصحفية ووسائل الإعلام الأخرى، والتهديدات أي المخاطر التي تهدد أوضاع المؤسسة.

- **الاستراتيجية (Strategy):** هي خطة تضعها المؤسسة حاكمة لرؤية وفلسفة العمل داخلها، والأهداف المنشود تحقيقها في المستقبل، ووسائل وآليات تحقيقها، في إطار عدة عناصر تتمثل في: رؤية المؤسسة ورسالتها، وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحليلًا لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحاصرها، وخطة تنفيذية لأهدافها بشكل محدد يوضح حدود مسئولية كل قطاع عن تحقيق مجموعة الأنشطة التنفيذية المطلوبة للوصول إلى المنشود، وكذلك مؤشرات النجاح الدالة على ذلك، والميزانية، والإطار الزمني المحدد لكل نشاط.

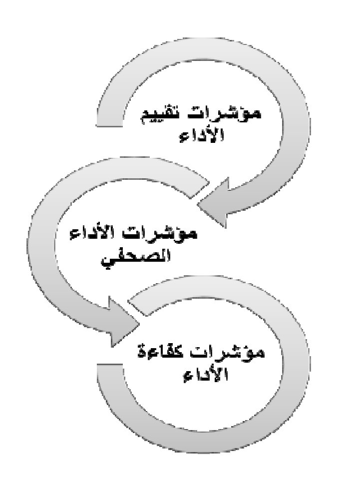
- **الرؤية (Vision):** التوجه المستقبلي لأي مؤسسة سواء صحفية أو غير صحفية، أي إنها تجيب عن تساؤل رئيسي: ما التطلعات والطموحات المستقبلية للمؤسسة الصحفية؟

- **الرسالة (Mission):** تلخص بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي تجيب عن سؤالين، من نحن؟ وماذا نريد؟، فمثلًا رسالة المؤسسة الصحفية لابد أن تعكس التزامًا منها تجاه ملاكها، والعاملين بها، والمجتمع.

المحور الخامس: مؤشرات الدليل

يضم الدليل نوعين من المؤشرات، الأول: مؤشرات تقييم الأداء الصحفي «المهني، الإداري، الاقتصادي» أي المعايير التي يتم علي أساسها التقييم، الثاني: مؤشرات كفاءة الأداء أي مؤشرات النجاح الدالةعلى أن المؤسسة حققت أهدافها. **وهو ما يوضحه الشكل التالي:**

شكل رقم (2)
أنماط مؤشرات الأداء الصحفي



أولاً: مؤشرات مقياس الأداء الوظيفي للصحفي ذاته

يضم هذا المقياس، نوعين من المؤشرات الأول يستهدف تقييم أداء الصحفي، والثاني المؤشرات الدالة على كفاءة أداء الصحفي،**على النحو التالي:**

أ- مؤشرات تقييم أداء الصحفي

- **مؤشر التميز المهني:** يقاس بمدى التزامه بالمعايير المهنية والأخلاقية.
- **مؤشر الإنتاجية:** ويقاس بعدد الموضوعات التي انتجها أو حررها أو تم نشرها للصحفي.
- **مؤشر الإنجاز:** ويقاس بمدى قدرته على تنفيذ المهام المسندة إليه في الوقت المحدد له من قبل رؤسائه في العمل.
- **مؤشر علاقاته بزملائه داخل الصحيفة.**
- **مؤشر مدى قدرته على العمل:** تحت ضغط دون أن يؤثر ذلك على جودة مخرجاته «موضوعاته».
- **مؤشر تطوير مهاراته باستمرار:** ويقاس بعدد الدورات التي اجتازها الصحفي، وكذلك المنح التدريبية التي حصل عليها.
- **مؤشر التطور التقني:** الذي يقيس مدى قدرته على التعامل مع الأدوات التكنولوجية الحديثة في مجاله.

ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى "ضعيف جدًا" (2) ضعيف (3) يصعب التحديد (4) جيد (5) جيد جدًا. . **وهو ما يوضحه الجدول التالي:**

جدول رقم (1)

مقياس تقييم الأداء الوظيفي للصحفي

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
1	ينتج الصحفي عددا لأباس به من الموضوعات في إطار عمله اليومي أو الأسبوعي.					
2	لديه قدرة على إنجاز الموضوعات والقصص المطلوبة منه وفقًا للوقت المحدد له من قبل رئيس القسم أو أي من القيادات التحريرية.					
3	يتمتع الصحفي بعلاقات طيبة مع زملائه داخل العمل.					
4	ليس حريصًاعلى تطوير مهاراته، ولا يشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها الصحيفة أو الجهات المانحة.					
5	يلتزم الصحفي بالمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي في تغطياته وموضوعاته.					
6	لديه قدرةعلى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بمهارة.					

ب- مؤشرات كفاءة الأداء الوظيفي للصحفي (مؤشرات النجاح)

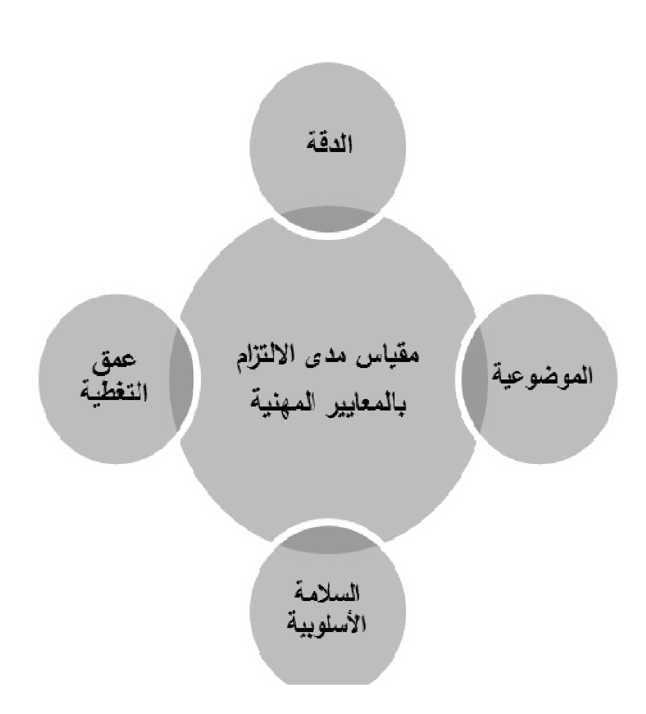
- تغطيات صحفية مهنية، لا تحيز فيها، دقيقة، تتسم بالعمق، ليس بها أي تجاوزات أخلاقية كالتشهير.
- ردود أفعال إيجابية من الجمهور أو قياداته وزملائه في العمل على موضوعاته.
- الترقي الوظيفي.
- الحصول على مكافآت للتميز في عمله الصحفي.
- الحصول على جوائز محلية أو عربية أو دولية من الجهات والهيئات المنوطة بالصحافة والإعلام أو جهات أخرى غير صحفية.

ثانيًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء المهني، وإجراءات الاستدلال عليها

أ- مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية

يضم هذا المقياس أربعة مؤشرات رئيسية، كاشفة لمدى التزام الصحيفة أو محرريها بالمبادئ والمعايير المهنية للتغطية الصحفية، هي: "الدقة، الموضوعية، عمق التغطية، السلامة الأسلوبية"، وكذلك إجراءات الاستدلال عليها من واقع تحليل الممارسات، **وهو ما يوضحه الشكل االتالي:**

شكل رقم (3)
مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية



1- مؤشر الدقة: يمكن الاستدل عليه بالممارسات التالية

- مدى التركيز على الحقائق، والبعد عن الشائعات والأخبار المزيفة.
- نسب المعلومات لمصادرها.
- مدى دقة التأويل للمعلومات والآراء.
- ذكر أسماء المصادر والأماكن والأرقام على نحو صحيح.
- خلو الموضوع من الأخطاء الإملائية والنحوية والطباعية.

2- مؤشر الموضوعية: يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية

- نشر الحقائق حتى لو كانت تتعارض مع السياسة التحريرية للصحيفة.
- مدى إبراز وجهات النظر المختلفة داخل الموضوع، وعدم الانحياز لطرف على حساب طرف آخر.
- مدى الانحياز لزاوية بعينها في التغطية الصحفية، ومناقشة مختلف الزوايا التي تتضمنها الفكرة بشكل متساوٍ.
- مدى التحيز في انتقاء الصور.
- الخلط بين الخبر والرأي.
- مدى الابتعاد عن التعميم في التغطية، استنادًا لواقعة فردية.

3- مؤشر عمق التغطية: يمكن الاستدل عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية":

- تقديم كل المعلومات والحقائق ذات الصلة الوثيقة بالموضوع الصحفي.
- مناقشة مختلف أبعاد الموضوع، وربطها بالسياق.
- دعم التغطية الصحفية بالأدلة والوثائق.
- تقديم أرقام وإحصائيات، واستخدام الرسوم التوضيحية- إن إمكن- في تفسير دلالاتها.
- استخدام الفنون التفسيرية والاستقصائية في المعالجة الصحفية.

4- مؤشر السلامة الأسلوبية: يمكن الاستدلال عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية:

- استخدام الجمل والمفردات الواضحة، والبعد عن المصطلحات المعقدة.
- شرح المصطلحات شديدة التخصص مثل المصطلحات التقنية، والطبية، والاقتصادية، والهندسية.
- الإيجاز وتجنب التكرار.
- عنوان القصة الصحفية متوافقًا مع المتن.
- البعد عن اللغة المبتذلة والألفاظ السوقية.
- التسلسل المنطقي في عرض المعلومات والحقائق.

ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي كاشف لمدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية، يتضمن 5 درجات للتقييم، على أن يشير رقم (1) لا تلتزم على الاطلاق، (2) لا تلتزم إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) تلتزم إلى حد ما، (5) تلتزم إلى حد كبير. **كما يشير الجدول التالي:**

جدول رقم (2): مقياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتغطية الصحفية

م	المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
	مؤشرات مقياس مدى دقة المحتوي					
1	لا تنشر الصحيفة أية معلومات مغلوطة من شأنها تضليل الرأي العام.					
2	شيوع ظاهرة الأخبار المجهلة في الصحيفة.					
3	تحريف تصريحات بعض المصادر لتوصيل معني محدد للجمهور.					
4	التدقيق في أسماء المصادر والأماكن والأرقام.					
5	شيوع الأخطاء الإملائية والنحوية والطباعية في الصحيفة.					
	مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالموضوعية في التغطية					
6	التعبير عن مختلف وجهات النظر داخل الموضوع محل التغطية الصحفية.					
7	التحيز لزاوية بعينها في التغطية الصحفية دون الأبعاد الأخري.					
8	الزج بالرأي في متن الأخبار والقصص الإخبارية.					
9	نشر موضوعات وقصص صحفية لا تتسق بشكل كامل مع محددات السياسة التحريرية.					
10	عدم التحيز في انتقاء الصور المصاحبة للتغطية الصحفية.					
	مؤشرات مقياس عمق التغطية الصحفية					
11	تقديم كم كبير من المعلومات والحقائق المتعلق بالموضوع محل التغطية.					
12	لا تحرص الصحيفةعلى تقديم المستندات والأدلة الداعمة للموضوعات التي تتطلب ذلك.					
13	تميل الصحيفة في أغلب معالجتها للطابع الإخباري.					
14	تستخدم الصحيفة الرسوم التوضيحية-إن أمكن ذلك- التي تشرح دلالات الأرقام والإحصائيات الواردة بالموضوع.					
15	تهتم الصحيفة بربط الموضوع بخلفياته وبالسياق العام في المجتمع.					
	مؤشرات مقياس السلامة الأسلوبية					
16	استخدام الجمل والمفرادت الواضحة، والبعد عن الجمل المعقدة.					
17	لا تهتم الصحيفة بشرح المصطلحات شديدة التخصص في مجالات مثل الطب والهندسة والاقتصاد.					
18	تميل الصحيفة لتكرار الجمل والمفردات والعبارات لملء المساحات.					
19	عناوين القصص الصحفية متوافقة مع متنها.					
20	تميل الصحيفة لاستخدام الألفاظ والعبارات المبتذلة في أغلب موضوعاتها					

ب- مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وإجراءات الاستدلال عليها.

يتكون هذا المقياس من ستة مؤشرات رئيسية داخل كل منها مجموعة من العبارات التي يستدل من خلالها على مدى تطبيقه، هذه المؤشرات هي: حماية الخصوصية، مكافحة التمييز والعنف والكراهية، حماية المجتمع، الاستقلالية والنزاهة المهنية، أخلاقيات الصورة الصحفية، وكذلك أخلاقيات الممارسات الإعلانية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4)

مؤشرات مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية للتغطية الصحفية



1- مؤشر حماية الخصوصية: يمكن الاستدلال عليه من الممارسات التالية:

- عدم التطرق للحياة الخاصة للمشاهير أو غيرهم من أفراد المجتمع على صفحات الجريدة، فلا تتطرق للحياة الخاصة ما دامت لا تكشف فسادًا أو تحقيق مصلحة عامة واضحة.

- مدى الكشف عن هوية المتهمين سواء بتدوين أسمائهم في متن الخبر أو نشر صورهم دون ثبوت التهمة عليهم، إعمالاً لقاعدة (المتهم بريء حتى تثبت إدانته).

- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ الزج بأسماء أو ألقاب أو صور أو فيديوهات لأشقاء أو أقارب "شخص مدان أو متهم في قضية ما"، بطريقة تقتحم خصوصيتهم وتهدد كرامتهم.

- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ توضيح هوية ضحايا الاعتداءات الجنسية، الإدمان ما لم يكن هناك مبرر لذلك.

2- مؤشر مكافحة التمييز والعنف والكراهية، "يمكن الاستدلال عليه من خلال مدى الالتزام بالممارسات التالية":

- عدم نشر أي معلومات أو تصريحات من شأنها أن تحض على التمييز على أساس النوع أو العرق أو الدين أو الإعاقة.. وغيرها.

- عدم نشر أي موضوعات من شأنها التحريض على العنف وإشاعة الكراهية.

- تجنب الألفاظ التي تحط من فئات بعينها في المجتمع كالمرأة وذوي الإعاقة.

- عدم الاستعانة بأي مواد مصورة " صور أو فيديوهات" تروج للتمييز وإشاعة العنف والكراهية، ولو كانت في دائرة « السبق الصحفي».

3- مؤشر حماية المجتمع، "يمكن الاستدلال عليه من خلال مدى الالتزام بالممارسات التالية":

- عدم نشر ما يتنافى مع الذوق العام للمجتمع كموضوعات الفضائح والقصص والصور الإباحية.

- البعد عن نشر أي موضوعات من شأنها التعارض مع عادات وتقاليد المجتمع.

- تجنب نشر أي موضوعات من شأنها دفع المجتمع لممارسات وسلوكيات غير صحيحة.

- تجنب نشر أي مواد من شأنها زعزعة أمن واستقرار المجتمع.

- تجنب نشر أي موضوعات من شأنها الترويج للدجل والشعوذة والخرافة.

4- مؤشر النزاهة المهنية،" يمكن الاستدلال عليه بمدى الالتزام بالممارسات التالية":

- مدى ابتزاز الصحفي لمصادره أو لجهة ما للحصول على منافع مادية له أو لمؤسسته.

- مدى نشر الصحيفة لإعلانات تحريرية مدون عليها اسم محرر ما، باعتبارها مؤشرًا كاشفًا لعمل الصحفي في جلب الإعلانات.

- عدم تقاضي أي مكافآت أو هدايا من المصادر أو الجهات المنوط للصحفي تغطية أخبارها.

- مدى عمل الصحفي في أي نشاطات يمكن أن تؤثر على استقلاله، مثل عمله كمستشار إعلامي، أو مسئولًا عن الدعاية الانتخابية لمرشح ما، وذلك مؤشر كاشف لفكرة « إزدواجية المصالح».

5- مؤشر أخلاقيات الصورة، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية"

- مدى نشر الصحيفة لصور مفبركة.

- مدى استخدام الصحف لصور في غير موضعها.

مدى تورط الصحيفة في نشر صور تشكل انتهاكًا صارخًا لحماية الحق في الخصوصية، كالكشف عن هوية متهم لم تثبت إدانته، أو ضحية للاعتداء الجنسي، أو صورًا تنتهك حرمة الموتي كنشر صور الجثث.

- مدى ارتكاب الصحيفة لخطأ صياغة تعليقات الصور« Caption »علي نحو يضلل القراء، إما بعدم اتساقه مع مضمون الصورة، أو عن طريق تحريفه.

6- مؤشر أخلاقيات نشر الإعلانات، ويمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:

- مدى نشر الصحيفة لإعلانات لا تتسق مع شخصيتها التحريرية.
- مدى نشر الصحيفة لإعلانات إباحية تشكل خرقًا لقيم المجتمع وعاداته.
- استخدام الألفاظ العامية المبتذلة في تحرير الإعلانات.
- توظيف الصور في الإعلان في إطار ما يتسق مع قيم المجتمع.
- تضمين الإعلانات معلومات مزيفة تخلق انطباعات مخادعة.

ويمكن تحويل هذه المؤشرات إلى مقياس كمي كاشف لمدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية للتغطية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) لا تلتزم على الاطلاق، (2) لا تلتزم إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) تلتزم إلى حد ما، (5) تلتزم إلى حد كبير. **كما يشير الجدول التالي:**

جدول رقم (3)

مقياس مدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التغطية الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
1	تتطرق الصحيفة لأسرار وتفاصيل الحياة الخاصة للمشاهير من الفنانين والرياضيين والشخصيات العامة					
2	تنشر الصحيفة أسماء أو صور المتهمين في قضايا ومخالفات دون صدور حكم قضائي ضدهم					
3	لا تزج الصحيفة في تغطيتها لأخبار الجريمة بأسماء أو ألقاب أو صور أو فيديوهات لأشقاء أو أقارب "شخص مدان أو متهم في قضية ما"					
4	تموه الصحيفة هوية ضحايا الاعتداءات الجنسية، والإدمان					
5	تمتنع الصحيفة عن نشر أي معلومات أو تصريحات تحض على التمييز على أساس النوع أو العرق أو الدين أو الإعاقة.. وغيرها					
6	تنشر الصحيفة تصريحات وبيانات لبعض المصادر من شأنها التحريض على العنف وإشاعة الكراهية					
7	تميل الصحيفة في بعض الأحيان لاستخدام بعض الألفاظ التي تحط من فئات بعينها في المجتمع كالمرأة وذوي الإعاقة.					
8	تهتم الصحيفة بنشر أخبار الفضائح والقصص المثيرة والصور الإباحية					
9	تتجنب الصحيفة نشر أي موضوعات من شأنها دعوة المجتمع لسلوكيات سلبية					
10	تنشر الصحيفة صورًا مفبركة بغرض توصيل معني محدد					
11	تحرص الصحيفةعلى توظيف كل صورة في موضعها السليم					
12	تدقق الصحيفة في تحرير تعليقات الصور					
13	نشر الصحيفة لإعلانات تحريرية دون الإشارة لكونها موضوعات مدفوعة.					
14	تتجنب الصحيفة توظيف الصور الإباحية في إعلاناتها					
15	تستخدم الصحيفة اللغة الفصحي في تحرير عبارات الإعلانات المنشورة فيها					
16	بعض الصحفيين يعملون كمستشارين إعلاميين في بعض الجهات، ما يؤثر علي استقلالهم المهني.					

ثالثًا: مؤشرات كفاءة الأداء المهني والأخلاقي

ثمة مجموعة من المؤشرات يمكن الاستدلال بها على كفاءة الأداء المهني والأخلاقي لصحيفة ما، **هي:**

- تصدر المؤسسة تقارير الممارسة الصحفية في الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة للعمل الصحفي، ويمكن قياس ذلك من خلال تحليل مثل هذه التقارير باستخدام أداة تحليل الوثائق.

- رضا الجمهور عن أداء الصحيفة وتزايد معدلات ثقته فيها، ويمكن قياس ذلك من خلال الدراسات التي تستهدف قياس اتجاهات القراء سواء من الجمهور العادي أو النخب نحو الصحيفة.

- زيادة أرقام التوزيع، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال بحوث التوزيع التي تستهدف رصد العوامل والمتغيرات المؤثرة في توزيع الصحف، أو تلك المعنية بتحليل السياسات التوزيعية.

- جذب المعلنين، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال البحوث والدراسات التي تستهدف رصد اتجاهات المعلنين نحو الصحف.

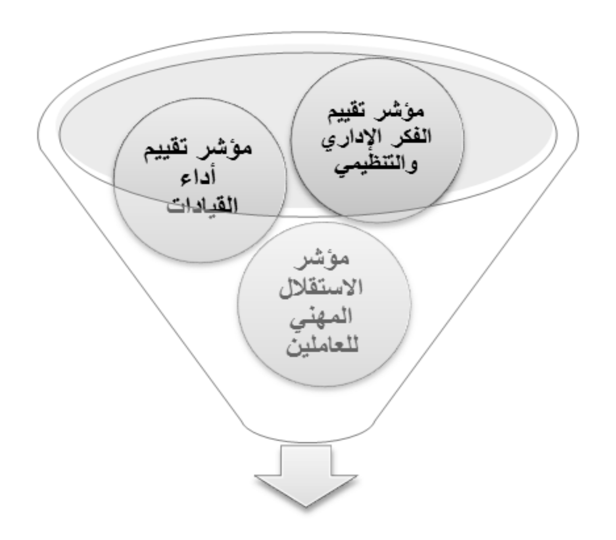
- فوز المؤسسة الصحفية أو أي من محرريها بجوائز التميز الصحفي، ويمكن الكشف عن ذلك بحصر عدد الجوائز التي تحصل عليها الصحيفة أو محرريها بشكل سنوي.

رابعًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية، وإجراءات الاستدلال عليها

يضم هذا المقياس ثلاثة مؤشرات رئيسية، أولها: مؤشر تقييم الفكر الإداري والتنظيمي السائد بالمؤسسة الصحفية، ثانيها: مؤشر تقييم أداء القيادات التحريرية، ثالثها: مؤشر الاستقلال المهني، وداخل كل منهم مجموعة من الممارسات التي يمكن أن يستدل بها على درجة المؤشر داخل كل مؤسسة صحفية، **وهو ما يتضح في الشكل التالي:**

شكل رقم (5)

مؤشرات مقياس تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية



1- مؤشر تقييم الفكر الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:

- مدى وجود إستراتيجية حاكمة لفلسفة العمل داخل المؤسسة، وتعكس توجهها المستقبلي.
- مدى إعداد خطة تنفيذية تحدد الأدوار المنوطة بكل قطاع أو إدارة داخل المؤسسة.
- مدى وجود لوائح عادلة للأجور والمكافآت.
- مدى توفر معايير عادلة للترقي الوظيفي.
- مدى إعداد خطة لإعادة تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة الصحفية.
- مدى وضع معايير واضحة لتقييم أداء كل العاملين بالمؤسسة سواء من الصحفيين أو غيرهم.
- مدى تحديد آلية واضحة لاختيار وتعيين القيادات الصحفية.

- مدى تبني المؤسسة الصحفية لأساليب التنظيم اللامركزية في إدارة العمل بالمؤسسة.

- مدى استفادة الجهاز الإداري بالمؤسسة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير أدائه.

- مدى تحقق الرشد في قرارات المؤسسة، ويمكن قياس ذلك في ضوء مخرجات هذه القرارات وما إذا كانت تلبي الأهداف المنشودة للمؤسسة.

- مدى وجود إدارة أو قسم للجودة داخل المؤسسة الصحفية.

2- مؤشر يرتبط بتقييم أداء القيادات بالمؤسسة، يمكن الاستدلال عليه من الممارسات التالية:

- مدى وجود رؤية واضحة لديهم عن سياسة المؤسسة الصحفية وتوجهاتها وعلاقاتها مع مختلف الأطراف.

- مدى تفاعل القيادات مع العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

- مدى حرص القيادات على ترسيخ العمل الجماعي بين العاملين بمختلف القطاعات وبعضهما البعض.

- مدى تميزهم بقدرات تنظيمية وإدارية تمكنهم من تيسير العمل بشكل احترافي.

- مدى حرص القيادات على تطوير أنفسهم باستمرار.

- مدى قدرتهم على تطبيق اللوائح والسياسات المنظمة للعمل داخل المؤسسة الصحفية.

3- مؤشر الاستقلال المهني، يمكن الاستدلال عليه بالممارسات التالية:

- مدى الفصل الواضح بين اختصاصات الهيكل الإداري واختصاصات الهيكل التحريري.

- مدى تدخل الإدارة في منع نشر الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحه ورؤاه السياسية والفكرية.

- مدى ممارسة الإدارة العليا بالمؤسسة ضغوطًا إدارية وتنظيميةعلى بعض القطاعات داخلها.

- مدى قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت تتعارض مع سياسات الصحيفة وتوجهاتها.

ويمكن صياغة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم الأداء الإداري داخل المؤسسة الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى: لا ينطبق تمامًا، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير.. كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (4)
مقياس تقييم الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية

م	المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
	مؤشرات مقياس تقييم الفكر الإداري والتنظيمي					
1	توجد لدى المؤسسة التي أعمل بها خطة إستراتيجية حاكمة لفلسفة العمل داخلها، وتعكس توجهها المستقبلي.					
2	لا توجد لدى المؤسسة خطة تنفيذية تحدد أدوار الأقسام والقطاعات المختلفة.					
3	لا توجد معايير عادلة للترقي الوظيفي داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
4	لوائح الأجور والمكافآت تطبق بشكل عادل.					
5	تحرص المؤسسةعلى إعادة تأهيلنا وتدريبنا باستمرار.					
6	توجد آلية واضحة لاختيار وتعيين القيادات الصحفية.					
7	أسلوب تنظيم وإدارة العمل يتسم بالبيروقراطية الشديدة.					
8	لا تحرص إدارة المؤسسةعلى الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمل.					
9	عملية صناعة القرارات داخل المؤسسة تتم بشكل عشوائي غير مدروس.					
	مؤشرات مقياس تقييم أداء القيادات بالمؤسسة الصحفية					
10	لديهم رؤية واضحة عن سياسة المؤسسة الصحفية وتوجهاتها.					
11	تحرص القيادات على التفاعل مع العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.					
12	القيادات لا يحرصون على ترسيخ قيم العمل الجماعي بين العاملين بمختلف القطاعات.					
13	القيادات لا يتمتعون بقدرات تنظيمية وإدارية تمكنهم من تيسير العمل بشكل احترافي.					
14	تطبق القيادات اللوائح والسياسات المنظمة للعمل داخل المؤسسة الصحفية بكل شفافية وعدالة					
15	القيادات لا يهتمون بتطوير أنفسهم باستمرار.					

مؤشرات مقياس الاستقلال المهني						
16	هناك فصل واضح بين اختصاصات الهيكل الإداري واختصاصات الهيكل التحريري.					
17	لا تتدخل الإدارة بمنع نشر بعض الموضوعات التي تتعارض مع توجهات المالك ومصالحة ورؤاه السياسية والفكرية.					
18	تمارس الإدارة العليا بالمؤسسة ضغوطًا إدارية وتنظيميةعلى بعض القطاعات.					
19	لدى العاملين بالمؤسسة مساحة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حتى لو كانت تتعارض مع سياسات الصحيفة وتوجهاتها					

خامسًا: مؤشرات كفاءة الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية

يمكن الاستدلال على كفاءة الأداء الإداري للمؤسسات الصحفية عبر مجموعة من المؤشرات، هي:

- توزيع عادل ومحدد للأدوار والأنشطة التنفيذية لكل قطاعات المؤسسة.
- عدم نشوب صراعات بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتوجيه جهودهم جميعًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصحفية.
- اختفاء ظاهرة الشللية داخل المؤسسة الصحفية.
- شيوع روح الإبداع والعمل الجماعي بين مختلف العاملين بالمؤسسة.
- علي مستوى بيئة العمل، ميكنة كل الوحدات والإدارات نتيجة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء الإداري.
- تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة الصحفية.
- زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى كل العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق أعلى درجات الرشد في صناعة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة،على نحو يصب في تحقيق أهدافها، ويرضي تطلعات العاملين بها، ويلبي احتياجات واهتمامات كل الجهات المستفيدة من خدمات المؤسسة.
- جودة المنتج التحريري انعكاسًا لكل المخرجات سالفة الذكر.

سادسًا: مؤشرات مقياس تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، وإجراءات الاستدلال عليها

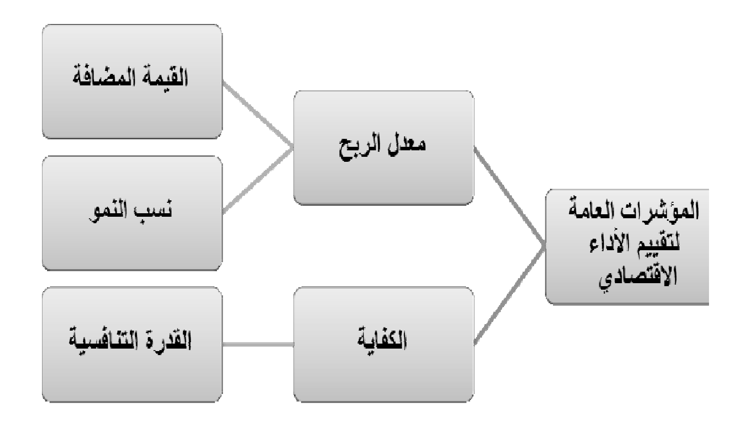
يطرح المؤلف ضمن هذا المحور، نمطين من المؤشرات لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، الأول مؤشرات عامة يمكن من خلالها قياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل، والثاني مؤشرات نوعية تتعلق بتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الاقتصادي ممثلة بالتحديد في إداراتي الإعلان والتوزيع.

أ- مؤشرات عامة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصحفية ككل:

- **مؤشر الربحية**، ويمكن قياسه بمعدلات الربح والخسائر التي تحققها المؤسسة الصحفية.
- **مؤشر الكفاية**، ويمكن قياسه بمدى قدرة إيرادات المؤسسة الصحفيةعلى تلبية متطلبات الإنتاج والتشغيل.
- **مؤشر القيمة المضافة**، ويقاس بمدى قدرة المؤسسة على خلق عوائد واستثمارات إضافية.
- **مؤشر نسب النمو**، ويقاس بمدى قدرة المؤسسة على توسيع نشاطها، وزيادة معدلات إنتاجها من الأنشطة المختلفة.
- **مؤشر القدرة التنافسية** مع المؤسسات الصحفية الأخرى، ويمكن رصده من خلال تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة الصحفية في السوق.

شكل رقم (6)

المؤشرات العامة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية



ب- مؤشرات نوعية لتقييم أداء الوحدات والقطاعات ذات الطابع الاقتصادي:

مؤشرات مقياس تقييم الإداء التسويقي "إدارة التسويق":

- مدى وجود إستراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة لدى إدارة التسويق تستند إليها في التوزيع والوصول إلى الجمهور المستهدف.
- مدى حرص إدارة التسويق على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في تطوير إستراتيجيات التوزيع.
- مدى تبني إدارة التسويق لأساليب تنشيطية من شأنها زيادة إقبال القراء على الصحيفة ورفع معدلات التوزيع.
- مدى اهتمام إدارة التسويق بتنمية مهارات العاملين بها في إطار خطة التدريب بالمؤسسة.
- مدى استفادة إدارة التسويق من التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في استحداث بدائل جديدة للتوزيع.
- مدى قدرتهاعلى دعم العلاقة بين المؤسسة وبين الباعة الموزعين والمتعهدين، لضمان ولائهم وكفاءة أدائهم.
- مدى قدرتهاعلى تحقيق عائدات مادية تمكن المؤسسة من تغطية نفقاتها، وتحقيق هامش ربحية.

ويمكن ترجمة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى لا ينطبق تمامًا، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير. **كما يشير الجدول التالي:**

جدول رقم (5)

مقياس تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
1	توجد لدى إدارة التوزيع إستراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة تحكم سياستها التسويقية واستهدافها للجمهور.					
2	تحرص إدارة التسويق على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في تطوير إستراتيجيات التوزيع.					
3	تتبني إدارة التسويق أساليب تقليدية تسببت في تراجع معدلات التوزيع.					
4	لا تهتم إدارة التسويق بتنمية مهارات العاملين بها، في إطار خطة تدريب المؤسسة.					
5	لم تستفد إدارة التسويق من التطور التكنولوجي في استحداث بدائل جديدة للتوزيع.					
6	تدعم إدارة التسويق العلاقة بين المؤسسة وبين الباعة الموزعين والمتعهدين بشكل جيد.					

مؤشرات مقياس تقييم أداء إدارة الإعلان

- تعمل إدارة الإعلان وفق خطة محددة المعالم ومعلنة تستند إليها في جذب المعلنين وتسويق المساحات الإعلانية.

- مدى حرص الإدارة على إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في إستراتيجيات بيع المساحات الإعلانية.

- مدى تحقيقها لأرباح تمكن المؤسسة الصحفية من تغطية نفقاتها من تكاليف الإنتاج والتشغيل وأجور ومكافآت العاملين بالمؤسسة.

- مدى حرصها على تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الابتكارية.

- مدى قدرتهاعلى بناء شبكة علاقات قوية مع العملاء والمعلنين تمكنها من تحقيق درجة من الاستقرار في الأداء.

- مدى استفادتها من التطور التكنولوجي في استحداث إستراتيجيات جديدة للإعلان تمكنها من المنافسة مع التليفزيون والوسائل الإلكترونية.

ويمكن ترجمة هذه المؤشرات في مقياس كمي لتقييم إداء إدارة الإعلانات بالمؤسسات الصحفية، يتضمن 5 درجات للتقييم،على أن يشير رقم (1) إلى لا ينطبق تمامًا، (2) لا ينطبق إلى حد ما، (3) يصعب التحديد، (4) ينطبق إلى حد ما، (5) ينطبق إلى حد كبير. **كما يشير الجدول التالي:**

جدول رقم (6)

مقياس تقييم أداء إدارة الإعلانات للمؤسسة الصحفية

م	مؤشرات المقياس	درجة التقييم				
		1	2	3	4	5
1	إدارة الإعلانات تبذل الجهد الكافي في تطوير أدائها وسياساتها وتعمل وفق إستراتيجيات محددة واضحة المعالم.					
2	إجراء دراسات مستمرة لسوق القراء والمنافسين والاستفادة منها في إستراتيجيات بيع المساحات الإعلانية.					
3	العوائد المادية من الإعلانات لا تمكن المؤسسة الصحفية من تغطية نفقاتها من تكاليف الإنتاج والتشغيل وأجور ومكافآت العاملين بالمؤسسة.					
4	إدارة الإعلان غير حريصةعلى تنمية كوادرها البشرية بما يتواكب مع احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة الابتكارية.					
5	تحرص إدارة الإعلانات على تخصيص تشكيلات بيعية متنوعة من الخدمات الإعلانية لضمان توسيع قاعدة المعلنين.					
6	إدارة الإعلانات فشلت إلى حد كبير في تطوير إستراتيجيات واضحة لمواجهة المنافسة الشرسة من التليفزيون والإنترنت.					

سابعاً: مؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية

يمكن الاستدلال على كفاءة الأداء الاقتصادي "المالي" لأي مؤسسة صحفية، حسب المؤشرات التالي:

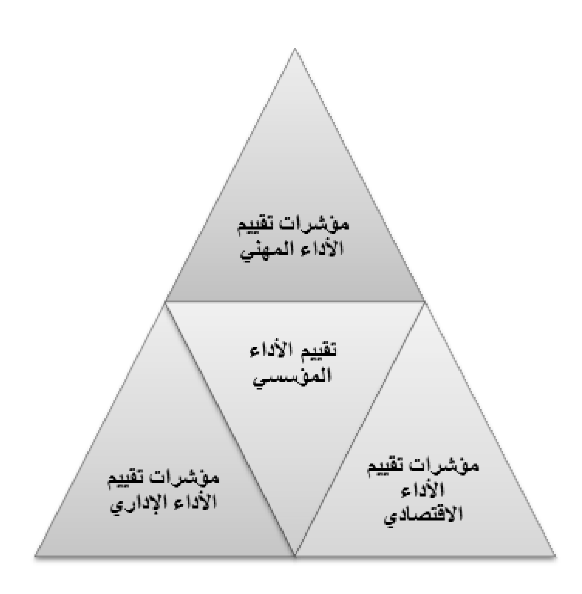
- زيادة أرقام توزيع صحف المؤسسة.
- زيادة الطلب على شراء المساحات الإعلانية من قبل المعلنين.
- تحقيق الصحيفة لهامش ربح بعد تغطيتها لتكاليف الإنتاج والتشغيل والأجور والمكافآت.
- عدم تراكم ديون على المؤسسة الصحفية.
- زيادة عدد إصدارات المؤسسة الصحفية.
- تقديم خدمات إضافية للقراء، ما يدعم ثقة وولاء الجمهور للمؤسسة.
- المحافظة على أصول المؤسسة، والتوسع في أنشطة تجارية واستثمارية من شأنها زيادة الحصة السوقية للصحيفة.
- تحسين الوضع الاقتصادي للعاملين بكل قطاعات المؤسسة الصحفية.
- النجاح في المنافسة الشرسة مع الصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

ثامنًا: مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي هي خلاصة تقييم الأنماط الثلاثة للأداء: «المهني، الإداري، الاقتصادي»، ما يطلق عليه المؤلف –إن جاز التعبير- مثلث تقييم الأداء، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (7)

تقييم الأداء المؤسسي



وهناك منظور آخر لتقييم الأداء المؤسسي، وفق ثلاثة مستويات:

- **الأول:** أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- **الثاني:** أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- **الثالث:** أداء المؤسسة في إطار التفاعل مع البيئة المحيطة بمتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وطبقًا لهذا المنظور، يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية لتقييم الأداء المؤسسي:

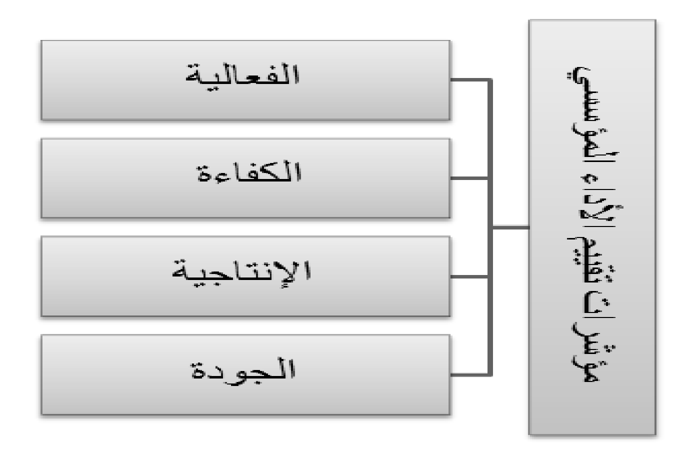
- مؤشرات تتعلق بفاعلية**Effectiveness** تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة الصحفية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل قطاع داخل المؤسسة.

- مؤشرات تتعلق بكفاءة **Efficiency** استخدام الموارد المستخدمة في كل قطاع داخل المؤسسة الصحفية، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها كل قطاع أو إدارة بالمؤسسة.

- مؤشرات تتعلق بإنتاجية **Productivity** الإدارات والقطاعات الفرعية داخل المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك القطاعات.

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة **Quality** المنتج الصحفي والإعلاني للمؤسسة الصحفية.

شكل رقم (8)
المؤشرات الأربعة لتقييم الأداء المؤسسي



المحور السادس: الجهات المستفيدة من الدليل

تتعدد الجهات التي يمكنها الاستفادة من الدليل بكافة أقسامه التي عرضها المؤلف في السطور السابقة، علي النحو التالي:

- المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام.
- الهيئة الوطنية للإعلام.
- الهيئة الوطنية للصحافة.
- نقابة الصحفيين.
- نقابة الإعلاميين.
- الهيئة العامة للاستعلامات.
- كليات وأقسام الإعلام.
- الأكاديميون والباحثون المعنيون بدراسات الأداء الإعلامي.
- المؤسسات الصحفية " القومية، الحزبية، الخاصة".
- المحطات التليفزيونية الحكومية والخاصة.
- المواقع الإلكترونية الصحفية.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء.
- المراكز البحثية المعنية بمجال الدراسات الإعلامية.

المحور السابع: رؤية مستقبلية لتطبيق الدليل علي المستويين الأكاديمي والمهني

يطرح المؤلف ضمن هذا المحور تصورًا لكيفية تطبيق الدليل في إطار الدراسات والبحوث المعنية بتقييم الأداء وقياس كفاءته، بالإضافة إلى كيفية استفادة المؤسسات الصحفية والنقابات وهيئات تنظيم الصحافة والإعلام منه في تقييم أداء وسائل الإعلام عامة والصحافة بوجه خاص، وذلك لأنه يقدم مؤشرات علمية، محددة، قابلة للقياس، كل مؤشر منها يستهدف تقييم وقياس زاوية رئيسية من زوايا الأداء الصحفي، بل وترجمتها في مقاييس كمية.

أ- فيما يتعلق بتطبيق الدليل على المستوى الأكاديمي:

يمكن أن يستفيد الباحثون في مجالات الإعلام من الدليل، خاصة الذين يتطرقون لإشكاليات بحثية، **على النحو التالي:**

- دراسات وبحوث تحليل الأداء المهني والأخلاقي للصحف ووسائل الإعلام الأخرى.

- دراسات وبحوث تقييم الأداء الاقتصادي والأداء الإداري للمؤسسات الصحفية.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد اتجاهات الجمهور"العادي/ النخب" نحو معالجة الصحف أو وسائل الإعلام الأخرى لقضية ما.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد رؤى وتصورات القائمين بالاتصال للمعايير المهنية والأخلاقية الحاكمة لأداء غرف الأخبار في الصحف.
- الدراسات والبحوث الميدانية المعنية برصد رؤى وتصورات القائمين بالاتصال لمعايير تقييم الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات الصحفية.
- الدراسات التحليلية المعنية بتقييم مدى التزام الصحف ووسائل الإعلام بأخلاقيات الممارسة الصحفية في معالجتها لحدث ما أو قضية ما.

- الدراسات التحليلية المعنية بتقويم أداء الصحف ووسائل الإعلام الأخرى بشأن قضية ما.

ويتم اختيار المؤشرات طبقًا لعدة عوامل، منها المشكلة البحثية للدراسة ومتغيراتها " المستقل، الوسيط، التابع"، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، والإطار النظري للدراسة، إضافة إلى المناهج، وأساليب وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة.

وعلى مستوى اختبار مؤشرات الدليل كميًا بعد صياغتها في صورة " مقاييس"، فلابد من ذكر الإجراءات المنهجية للقياس، بدءًا من تحديد مجالات القياس عما إذا كانت ستشمل الأداء المؤسسي ككل، أم نمط واحد من أنماط الأداء "مهني، إداري، اقتصادي"، مرورًا بإجراءات بناء المقياس، وصياغة مؤشراته الرئيسية والفرعية في ضوء النظرية والمناهج المستخدمة فيها، واختيار أدوات القياس "كمية كالاستبيان أو كيفية كالمقابلة والملاحظة بالمشاركة أو أداة تحليل الوثائق أو تحليل المضمون"، ووحدات القياس، واختبار ثبات وصدق المقياس ككل.

ويوصي المؤلف بضرورة التنويع بين أدوات القياس، فلا تقتصر على الأدوات الكمية كالاستبيان، فيصبح من الصعب تعميمها، ولا على الكيفية كالملاحظة بالمشاركة والمقابلة المتعمقة فيشوبها التحيز، بل الأفضل استخدامهما معًا، والتفكير في أدوات بحثية مثل أداة تحليل الوثائق خاصة في الدراسات المعنية بتقييم الأداء الإداري والأداء الاقتصادي، فمثلًا قد يستخدمها باحث في دراسة عن تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصحفية، ليحلل بها بيانات أرقام التوزيع، ووثائق الإعلانات، وهو ما ظهر بشكل كبير في الدراسات الأجنبية التي تطرقت لدراسة مثل هذه المجالات.

ب- فيما يتعلق بتطبيق الدليل على المستوى المهني " التطبيقي":

يمكن للصحف الاسترشاد بالمؤشرات الواردة في الدليل على أكثر من مستوى، الأول: لتقييم الأداء الوظيفي للصحفي ذاته، الثاني: لتقييم الأداء المهني والأخلاقي لمحرريها في التغطيات الصحفية التي يقدمونها، الثالث: تحليل الأداء الإداري للمؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، الرابع: تقييم أوضاعها الاقتصادية والمالية.

وفي هذه الحالة يتم اختيار نوعية المؤشرات في ضوء الهدف الرئيسي للقياس حسب ما تحدده المؤسسة في ضوء سياستها ورؤيتها ورسالتها وإستراتيجياتها وخططها التنفيذية وأوضاعها التنافسية مع المنافسين من الصحف ووسائل الإعلام الأخرى، مع أهمية تحديد آلية التقييم ما إذا كانت تقارير يومية أو شهرية من رؤساء الأقسام عن أداء المحررين مثلًا، أو تقارير نوعية تصدر بشكل دوري عن مركز أو وحدة للجودة داخل المؤسسة.

كذلك يمكن أن تستفيد من دليل المؤشرات، النقابات والجهات المنوطة بتنظيم الصحافة والإعلام، كنقابة الصحفيين، ونقابة الإعلاميين " تحت التأسيس"، الهيئة الوطنية للصحافة، المجلس الأعلي لتنظيم الإعلام، في تقاريرها، التي تستهدف تحليل الممارسات المهنية وأخلاقية للمؤسسات الصحفية والإعلامية، أو تقييم أوضاعها الاقتصادية والإدارية على نحو يساعد هذه الهيئات في تشخيص الأزمات الاقتصادية والمشكلات الإدارية للمؤسسات الصحفية والإعلامية بشكل علمي ودقيق، يمكنها من طرح حلول تنفيذية لمثل هذه الأزمات.

مراجع ومصادر الفصل الخامس

(*) **مراجع المدرسة الإدارية الذي استفاد منها المؤلف في صياغة مؤشرات الدليل**

- Ciaran John,**Performance Indicators in Evaluation Systems, Small Business** – available at, http://smallbusiness.chron.com/performance-indicators-evaluation-systems-31376.html. Accessed 13 October 2018.
- Jae K. Shim, Joel G. Siegel ,Allison I. Shim, Reading Economic Indicators, CFO Fundamentals, First published: 11 September 2015, available at: https://doi.org/10.1002/9781119205111.ch33
- David Paramenter**, Key Performance Indicators: Developing, Implementing & using winning KPIs,** John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.
- Živan RistiĆ, NeĐo Balaban, Performance Evaluation and Measurement of the Organization in Strategic Analysis and Control:Methodological Aspects, **Management Information Systems**, vol 1, 2006

- إبراهيم عبد الكريم إبراهيم محمد، أثر تطبيق معيار الرقابة على جودة أداء المراجعة على المستوى المهني لمكاتب المراجعة في ليبيا، **رسالة ماجستير** (جامعة المنصورة، كلية التجارة: قسم المحاسبة 2018).
- إيمان سيد عبد الواحد حسن، قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية وآثرها على جودة الخدمة الصحفية، بالتطبيق على الصحف القومية المصرية، **رسالة ماجستير** (جامعة بنها: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2016).
- أسامة محمود بيومي حسين، فاعلية نظام الإدارة البيئية في القدرة على اتخاذ القرارات في إحدي المؤسسات الصحفية، **رسالة دكتوراه** (جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية، 2012).
- إيمان صلاح المنطاوي، أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، **رسالة ماجستير** (جامعة طنطا: كلية التجارة، قسم الإدارة، 2007).
- خالد محمد كايد الحياصات، علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، **رسالة دكتوراه** (الأردن، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2005).

- عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق: الدولة في عالم متغير، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004.

(**) عرض المؤلف الدليل على الخبراء التالي أسماؤهم (وفقًا للترتيب الأبجدي):**

- أ.د/ راجية قنديل الأستاذ بقسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- د/ محرز غالي الأستاذ المساعد بقسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود خليل رئيس قسم الصحافة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

قائمه المحتويات

د. محرز حسين غالي

أستاذ مساعد بقسم الصحافة- كلية الإعلام- جامعة القاهرة.

المؤهلات الدراسية:

- بكالوريوس الإعلام- قسم الصحافة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة بتقدير جيد جدا مع مرتبة الشرف، عام (1996).
- ماجستير في الصحافة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة – 2003.
- دكتوراه في الصحافة – كلية الإعلام جامعة القاهرة – 2008.

كتب صدرت له:

- إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر– 2008.
- صناعة الصحافة في العالم: التحديات وسيناريوهات المستقبل"– 2008

أبحاث علمية وتحرير:

- شارك في إعداد دليل صحافة استقصائية من أجل التنمية كباحث ومحرر رئيسي.
- بحث عن محددات أزمة التمويل في صناعة الصحافة المصرية.
- بحث عن دور صناعة الإعلام في تعزيز اقتصاديات المعرفة بالعالم العربي.

الخبرات المهنية

- مدرب إعلامي في عدد من الجهات والمنظمات المصرية والأجنبية منها "الهيئة العامة للاستعلامات"المجلس القومي لحقوق الإنسان و"مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – مجلس الوزراء، "مؤسسة فريدريش إيبرت الألمانية– اليونسكو.
- كاتب عدة مقالات فى بعض الصحف والمواقع، ومدير تحرير جريدة "صوت الجامعة"، التي تصدر أسبوعياً عن كلية الإعلام جامعة القاهرة.

الجوائز

- حصل علي عدة جوائز منها جائزة أفضل رسالة دكتوراة في الإعلام – جامعة القاهرة – 2008، جائزة "مصطفي وعلي أمين الصحفية، للتفوق العلمي.

للتواصل:

mehrezhusien@yahoo.com

د. خالد زكي واصل

مدرس بقسم الصحافة- كلية الإعلام- جامعة القاهرة.

المؤهلات الدراسية:

- بكالوريوس الإعلام- قسم الصحافة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف الأولي، بترتيب الأول علي القسم، عام (2009).
- ماجستير في الصحافة من كلية الإعلام جامعة القاهرة عام 2013.
- دكتوراه في الصحافة من كلية الإعلام جامعة القاهرة عام 2017.

كتب صدرت له:

- "فن صناعة القرار الصحفي"- دار العربي للنشر والتوزيع- 2018.
- "الصحافة والتمهيد للثورات"- دار العربي للنشر والتوزيع- 2015.

ابحاث علميه وتحرير:

- "التحليل النقدي لمقاييس تقييم الأداء الصحفي في دراسات وبحوث الصحافة" (**ورقة بحثية**)-المؤتمر السنوي السابع لكلية الإعلام-جامعة الأهرام الكندية -2018.
- "مستقبل الإعلام العربي في ظل المتغيرات المعاصرة" (**محرر**)- كلية الإعلام - جامعة القاهرة وجمعية كليات الإعلام العربية التابعة لاتحاد الجامعات العربية- 2017.
- "نحو نموذج نظري لتفسير دور الإعلام في التمهيد للثورات" (**ورقة بحثية**)- المؤتمر الأول لشباب الباحثين - كلية الإعلام - جامعة القاهرة، - 2014.

الخبرات المهنية

- مدرب إعلامي في عدد من الجهات والمنظمات المصرية والعربية منها الهيئة العامة للاستعلامات التابعة لمؤسسة الرئاسة المصرية.
- مدير تحرير مجلة " الجامعة" التي تصدر شهرياً عن جامعة القاهرة، وسكرتير تحرير المجلة العلمية لقسم الصحافة "بحوث الصحافة".

الجوائز

- حصل علي عدة جوائز منها جائزة أفضل رسالة ماجستير في الإعلام - جامعة القاهرة - 2013، جائزة "مصطفي وعلي أمين الصحفية"، وجائزتي "الدكتور إبراهيم عبده والدكتورة إجلال خليفة للتفوق العلمي"، والترشح لجائزة الرسائل العلمية المتميزة التابعة لاتحاد الجامعات العربية.

للتواصل:

k.zaki@mcomm.cu.edu.eg / khaled.jour@yahoo.com